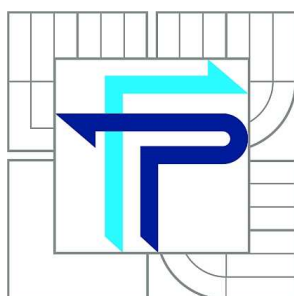


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA SLAŽOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA VE VYBRANÉM PODNIKU

THE PROPOSAL OF WORK-LIFE BALANCE IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ROMANA ŠVEJDÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Švejdíková Romana, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na sladění pracovního a soukromého života ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

The Proposal of Work-Life Balance in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce Analýza
problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
řešení Závěr

Seznam užitých

zdrojů Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. 789s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002. 655s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2013

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou sladování práce a soukromého života ve zvolené organizaci. Detailně popisuje nástroje sladování práce a soukromého života, srovnává teoretické poznatky se skutečností. Práce identifikuje možnosti a překážky sladování práce a soukromého života u zaměstnanců zkoumané firmy. Na základě semistrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření jsou navržena opatření pro optimální sladování práce a života v organizaci.

Annotation

The diploma thesis deals with the issue of work-life balance in a chosen organisation. The work life balance instruments are described in detail and theoretical findings are compared with reality. The thesis identifies possibilities and barriers to work-life balance of employees of the observed company. On the basis of semistructured interview and questionnaire survey, measures for optimal work life balance are suggested.

Klíčová slova

Sladování, rodina, kariéra, motivace, vedoucí pozice, manažer.

Key words

Balance, family, career, motivation, leadership, manager.

Bibliografická citace ČSN ISO 690

ŠVEJDÍKOVÁ, R. *Návrh na sladování pracovního a soukromého života ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 109 s.

Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. 5. 2013

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martině Rašticové, Ph.D., za rady a připomínky, které byly velkým přínosem pro vypracování této práce. Velmi děkuji vedení firmy za umožnění výzkumu a především děkuji zaměstnancům organizace za poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému a cíle práce	11
3	Teoretická východiska práce.....	12
3.1	Řízení lidských zdrojů	12
3.2	Motivace jako personální činnost v organizaci.....	14
3.2.1	Způsoby a typy motivace	17
3.2.2	Koncepce zaměření pracovní motivace.....	21
3.3	Diversity management	24
3.3.1	Gender management.....	27
3.4	Work life balance	29
3.4.1	Life leadership.....	30
3.4.2	Nástroje pro slad'ování pracovního a osobního života.....	31
3.4.3	Model časové rovnováhy	36
3.4.4	Slad'ování jako součást firemní politiky	37
3.5	Teoretická východiska a důvody volby použitých metod	40
4.	Analýza problému a současné situace	41
4.1	Představení společnosti.....	41
4.1.1	Skupina firmy BS.....	42
4.1.2	Historie.....	42
4.1.3	Předmět činnosti a nabízené produkty	43
4.1.4	Zásady společnosti	46

4.2	Motivační systém a nástroje sladování.....	48
4.2.1	Struktura zaměstnanců a firemní kultura	48
4.2.2	Motivace zaměstnanců	48
4.2.3	Zaměstnanecké benefity.....	52
4.2.4	Sladování pracovního a soukromého života.....	55
5	VÝZKUM.....	60
5.1	Cíl výzkumu.....	60
5.2	Metody výzkumu	60
5.2.1	Analýza firemních materiálů.....	60
5.2.2	Semistrukturované rozhovory	61
5.2.3	Dotazníkové šetření.....	61
5.3	Popis zkoumaného souboru	61
5.3.1	Popis zkoumaného souboru respondentů, s nimiž byl proveden rozhovor.....	61
5.3.2	Popis zkoumaného souboru respondentů dotazníkového šetření.....	62
5.4	Výsledky výzkumu	66
5.4.1	Dotazníky	66
5.4.2	Rozhovory	80
5.4.2.1	Jak lze skloubit rodinu a práci	81
5.4.2.2	Motivace v organizaci	83
5.4.2.3	Uplatnění schopností a dovedností.....	84
5.4.2.4	Přiřazení rolí	84
5.4.2.5	Pracovní a osobní úspěch	86
5.5	Interpretace výsledků výzkumu	86
5.5.1	Názory zaměstnanců, dotazníky.....	86
5.5.2	Shrnutí rozhovorů.....	89
5.5.3	Sladování práce a soukromého života ve firmě.....	90

5.6	Doporučení v oblasti sladování práce a soukromého života	91
5.6.1	Zhodnocení vybraných návrhů řešení	98
6	Závěr	101
7	Seznam použitých zdrojů	103
	Seznam tabulek	106
	Seznam obrázků	108
8	Přílohy	109

1 Úvod

Problematika sladování pracovního a osobního života není v České republice tolik diskutovaným tématem. Způsob, jak správně motivovat zaměstnance, jak najít určitou rovnováhu pracovního a osobního života mě velmi zaujal. Přístup work-life balance napomáhá ke správné organizaci práce a umožnění takovéto rovnováhy zaměstnancům, organizaci pomáhá udržet si kvalitní a výkonné pracovníky.

Práce je rozdělena na teoretickou část, kde jsou popsány oblasti řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců, diversity a gender management a v neposlední řadě work-life balance. Praktická část práce analyzuje konkrétní firmu a výzkum podmínek ve firmě, který by měl odhalit současnou situaci a nabídnout možnosti pro zlepšení sladování pracovního a osobního života. Pro tuto práci jsem zvolila mezinárodní podnik, kde existuje potřeba diversity managementu. Výběr této firmy byl také ovlivněn absolvovanou praxí u společnosti.

Diplomová práce se zabývá problematikou sladování práce a soukromého života ve zvolené organizaci. Průzkum byl proveden podle zvolených metod uvedených v úvodu. Práce detailně popisuje nástroje sladování práce a soukromého života. Zároveň zodpovídá otázku, proč většinu nástrojů pro sladování využijí spíše ženy. Proč jsou muži opomíjenou skupinou v rodinných záležitostech a naopak proč u žen je měřen úspěch a kariéra jinými měřítky než u mužů. Cílem práce je identifikace možností sladování pracovního a soukromého života, zjistit přístup zaměstnanců, převážně manažerů, k této problematice. Zároveň zjistit, jak využít nástroje sladování práce a osobního života pro zajištění udržení si kvalifikovaných pracovníků ve firmě, zvláště vedoucích pracovníků - manažerů. Jak sami zaměstnanci vnímají postavení mužů a žen například v případě péče o rodinu nebo odlišné vnímání úspěchu.

2 Vymezení problému a cíle práce

Důležitým cílem personální politiky a celkové politiky organizace je správně nastavený a fungující systém sladování pracovního a soukromého života. Sladování práce a rodiny se stává stále důležitější a potřebnější. Jedná se o náročný a individuální úkol, kdy je potřeba zaměstnance firem podporovat prostřednictvím široké nabídky nástrojů pro sladování.

Sladování práce a rodiny se ukazuje jako důležitější problém pro ženy, kterých je ve vedoucích pozicích ve srovnání s muži velmi málo. Na rodičovské dovolené většinou chodí ženy – matky. V takových situacích se rodičovství stává nevýhodou, jelikož zasahuje do pracovního života a kariérního růstu. Pro udržení si kvalifikované pracovní síly, zvláště žen, je potřebný právě podporující systém pro sladování práce a rodiny.

Cílem práce je identifikovat možnosti a překážky sladování práce a soukromého života u zaměstnanců zkoumané firmy na nižších pozicích stejně jako u vedoucích a navrhnout vhodné možnosti, jak skloubit pracovní a soukromý život zaměstnanců.

Dílčí cíle jsou následující: Zjistit přístup vedoucích pracovníků k této problematice. Analyzovat percepci zaměstnanců týkající se rolí mužů a žen převážně ve vedoucích pozicích a odhalit tak rozdíly v jejich postavení. Formulovat návrhy a doporučení, jak si vedoucí pracovníky udržet ve firmě, především efektivní aplikací možností sladování pracovního a soukromého života.

Metodika praktické části

Vlastní výzkum, dotazníkové šetření, semistrukturovaný rozhovor, hypotéza, triangulace.

Metodika teoretické části

Studium odborné literatury, rešerše, hodnocení zdrojů.

3 Teoretická východiska práce

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení je součástí managementu organizace. Je to dílčí část řízení, která se zabývá jedinečnými zdroji organizace, a to jsou její zaměstnanci. Personální řízení řeší vnitropodnikové vztahy pracovníků a samotné zaměstnance.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracující lidé, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, 2002, s.27).

Oblast orientovaná na pracovníky je prováděna pomocí personalistů, specialistů, kteří jsou odborníky v personálním řízení. Tito odborníci zajišťují personální činnosti v organizaci, rozhodují o personální strategii a podávají návrh a rozhodují o politice organizace. Každý vedoucí pracovník by se měl otázkou řízení lidských zdrojů zabývat, protože zaměstnanci firmy jsou jejím cenným statkem, a správné vedení lidí zajišťuje optimální výkonnost organizace. Čili každý, kdo zodpovídá za práci jiného člověka, by měl brát jako samozřejmost své práce řízení lidí a jejich správné vedení.

Cílem správného vedení lidí je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů (Kociánová, 2012).

Důležitá je spokojenost zaměstnanců, jedině tak lze vytvořit pevné mezilidské vztahy a lze tyto vztahy využít ke zvyšování výkonnosti organizace. Jestliže pracovníci nejsou spokojeni s vykonávanou prací, personální pracovníci mají příležitost použít motivační nástroje, které budou v souladu s cíli organizace a pomáhají vytvářet atmosféru, která motivuje pracovníky tak, aby plnili cíle stanovené organizací.

Každá organizace má svůj jedinečný systém personálního řízení, stejně tak i motivační systém. Ovšem podstata a náplň personálních činností zůstává nezměněna, jedná se o

činnosti jako je analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání pracovníků, rozmisťování a odměňování, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců či řízení kariéry a vzdělávání pracovníků, nebo se jedná o oblast pracovních podmínek a péči o zaměstnance, které může zahrnovat poradentství pro zaměstnance (Kociánová, 2012).

Jak již bylo řečeno, organizace nutně potřebuje pro svůj rozvoj a plnění svých cílů schopný tým zaměstnanců, lidských zdrojů. Tyto lidské zdroje by si měla organizace zabezpečit tak, aby si získala a převážně udržela kvalifikované, věrné a správně motivované pracovníky. Otázkou je jak zabezpečení zajistit. Zabezpečování by mělo vycházet z potřeb zaměstnanců. Například k jejich rozvoji a pracovnímu růstu nabídnout pracovníkům příležitosti ve vzdělávání, formou kurzů a pravidelných školení. Využít jejich potenciálu a jejich schopností, tak aby je mohli neustále zvyšovat a podporovat. Tím, že bude organizace zjišťovat potřeby svých pracovníků, a také předvídat a uspokojovat je, získá si tak jejich oddanost. Jestliže organizace zvolí správný postup jak zvyšovat motivaci pracovníků jejich oceňováním, musí toto uvést ve své politice a postupech, kterých se bude personální oblast zabývat.

Správně zvolená filozofie řízení lidských zdrojů pomáhá utvářet podnikové ovzduší, kde je možné udržovat přátelské a produktivní vztahy mezi pracovníky a vedoucími pracovníky. Vypěstované harmonické vztahy potom utváří produktivní týmovou práci. Tým takto motivovaných lidí tvoří atraktivní spolupráci a vzájemnou důvěru mezi pracovníky.

„Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii ukazující to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Ale tuto filozofii lze aplikovat mnoha různými způsoby a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či popisu lidských zdrojů“ (Armstrong, 2002, s.29).

3.2 Motivace jako personální činnost v organizaci

Jedním z nejvýznamnějších druhů personálních činností v organizace je motivace pracovníků. Tato samostatná část personální činnosti je velmi důležitá a má zásadní význam pro ekonomiku organizace.

„V tomto smyslu se též hovoří o řízení pracovní motivace jako o specifické složce psychologie řízení, uskutečňované v hospodářských organizacích“ (Nakonečný, 1992, s.12).

Jedná o správně zvolené metody motivace, tak aby pracovníci dosahovali vyšších výkonů a tím bylo dosaženo trvale vysoké úrovně výkonu všech zaměstnanců. Každá organizace věnuje pozornost nejvhodnějším druhům motivace pracovníků pomocí nástrojů jako jsou odměny, stimuly nebo vedení lidí. Motivace je součástí každodenní práce a pracovních podmínek v organizaci, stanovená tak, aby organizace dosahovala požadovaných stanovených výsledků a cílů. Pracovní nasazení se tak očekává od každého jednotlivce na pracovišti. Samozřejmě nelze od pracovníků očekávat plné pracovní nasazení pouze s ohledem na správné motivování, je potřeba brát v úvahu i ostatní činitele, které ovlivňují pracovní výkony pracovníků, jako jsou různé pracovní zkušenosti a osobní schopnosti člověka, fyzické a duševní stavy nebo materiální podmínky pro práci.

S ohledem na takové druhy činitelů, vidíme, že každý člověk je jedinečný a každý má své důvody proč a jak dělá svou práci. Je třeba odhalit potřeby a důvody konání pracovníků a zajistit tak organizaci správně zvolené motivy. Není ovšem ideálním případem, pokud pracovník uspokojí všechny své potřeby, protože v tomto případě pracovník postrádá jakési pohnutky k tomu, aby vykonával další činnosti.

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování. Je silou, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptibilitu, a ne vždy je snadné za některými činy najít konkrétní motivy, neboť mohou být skryté a také nevědomé.“

Motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní“ (Mikuláščík, 2007, s.136).

Nejznámější teorií motivace v pracovní oblasti je teorie Abrahama Maslowa. Na systému pyramidy ukazuje nejdůležitější motivační stimuly potřeby.

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



(Zdroj: Mikuláščík, 2009, s. 139)

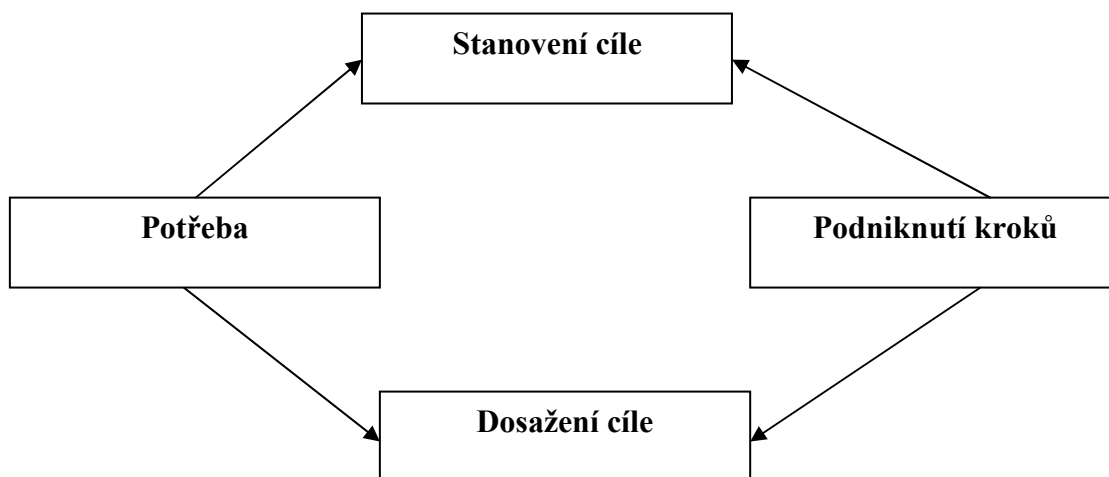
Tato pyramida je založená na systému potřeb, kdy je nejprve uspokojována nejnižší úroveň, tj. fyziologické potřeby jako je žízeň a hlad. Až po uspokojení této základní potřeby dochází k potřebě uspokojení vyšších úrovní. Potřeby seřazené do pyramidy mají proměnlivý význam v životě každého člověka, jsou významnými motivačními stimuly potřeby.

Existuje mnoho přístupů k motivování pracovníků, které jsou však mnohdy podceňovány. Systém motivace v organizaci se doporučuje postavit tak, aby nebyl jednotný pro všechny pracovníky, protože lidé mají různé potřeby a různé chování k dosažení svých osobních i pracovních cílů. Motivování pracovníků proto bude fungovat efektivně, pokud se bude opírat o řádné prozkoumání potřeb pracovníků a o

poznání jejich stanovených cílů. Jasně definovaný proces motivace se potom stane prostředkem k ovlivňování lidí a jejich chování v pracovním procesu.

Příklad modelu motivace potřeb pracovníků ukazuje následující obrázek.

Obrázek 2: Model motivace



(Zdroj: Armstrong, 2002, s. 160)

Model motivace nakreslený na obrázku číslo 2 ukazuje nutnost zjištění neuspokojených potřeb. Jedná se o potřebu, přání člověka něčeho dosáhnout či docílit. Jakmile známe potřebu člověka, můžeme určit cíle, u nichž předpokládáme uspokojení zjištěných potřeb, stejně tak se stanoví způsoby chování, které docílí předem stanovených cílů (Armstrong, 2002).

Takto vzniká systém motivace v organizaci, v případě, že je dosaženo specifických cílů, a potřeby jsou uspokojeny. Jakmile se v budoucnosti objeví potřeba stejného druhu, organizace využije předchozí systém motivace a motivační chování se potom zopakuje. Tento proces opakování úspěšného chování nebo kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Hull, 1951).

Pokud dojde k uspokojení potřeb pracovníků, hovoříme o pracovní spokojenosti (Mikuláščík, 2007). Je mnoho způsobů jak chápat spokojenost pracovníků s prací, musíme brát v úvahu i osobní pocity pracovníků, postoj k prováděné práci nebo

mezilidské vztahy na pracovišti. Opět záleží na osobnosti každého člověka, jeho osobních postojích a potřebách. Proto pracovní spokojenost musí být diferencovaná pro každého jednotlivce nebo skupinu pracovníků.

Musíme ovšem vzít v úvahu, že motivace není hlavním a jediným aspektem v řízení pracovní činnosti. Záleží také na daných okolnostech v organizaci, zadaných pracovních úkolech, dodržení technologie a pracovních postupů, dostupných informací nebo například na pracovních návycích.

Motivování potom probíhá jako řízení pracovního chování zaměstnanců s cílem změnit jejich chování k prospěchu organizace. *„Motivovat někoho znamená působit zvenčí určitými podněty na vnitřní motivační struktury toho subjektu, u něhož chceme dosáhnout změn určitého druhu jeho chování“* (Nakonečný, 1992, s.13)

3.2.1 Způsoby a typy motivace

Existuje mnoho důvodů chování člověka, převážně psychologických. Nabízí se také otázka druhů a forem motivace. Nejdůležitější je na začátku správně identifikovat jednotlivé potřeby pracovníků. Motivy proto budou různorodé podle odlišných potřeb člověka, ale také podle zájmů a ideálu. Obsahové členění motivů je úkolem organizace, která si stanoví třídění vybraných motivů.

Pobídky, jejichž příkladem je typická fynační odměna jsou motivující pro pracovníky v organizaci. Ovšem ne pro všechny jednotlivce se stává finanční odměna atraktivní a vyžadují jiné formy motivů či pobídek a to je například samotná práce, kterou člověk vykonává a nabízí se mu tak příležitost zvyšování úrovně osobní kompetence nebo zvyšování společenského postavení. Tento způsob seberealizace se přímo nabízí u pracovníků – manažerů, pro které finanční odměna není nejsilnějším motivem.

Hovoříme-li o motivaci, musíme rozlišovat také dva různé typy motivace. Je to motivace vnitřní a motivace vnější. V případě kdy lidé motivují sami sebe, tím že si vytvoří činitele, které ovlivňují, jedná se o vnitřní motivaci. V opačném případě, kdy

druhý člověk tvoří odměny, proto aby motivoval jiného člověka, mluvíme o motivaci vnější.

Vnější motivátory jako je povýšení, zvýšení platu nebo různé pochvaly, jsou velmi důležité pro organizaci, ovšem nemusí fungovat dlouhodobě. Dále tedy budeme mluvit převážně o vnějších motivacích.

Finanční odměna

Prvním ze specifických motivů práce je plat či mzda. Finanční odměna je nejčastější volbou odměny pro pracovníky. Ve většině případů zajišťují a uspokojují potřeby člověka, protože peníze jsou důležitým zdrojem v životě lidí. Mohou za ně uspokojit své základní a jiné potřeby.

Setkáme se s mnoha názory, že finanční odměna za práci je rozhodujícím motivem a s vyšším výdělkem stoupá i spokojenost pracovníka. Není tomu však u všech jedinců. Záleží na dalších aspektech jako jeho pracovní postavení v organizační struktuře firmy. Nebo u lidí s pevným platem, kteří nemají žádný užitek z pobídkového systému v podobě dalších finančních odměn. Někteří jedinci budou více či méně motivováni penězi než druzí. Není zaručeno ani to, že různí lidé, kteří mají různé potřeby, budou ihned reagovat na nově zavedený systém odměňování. To znamená, že nemůžeme počítat s vysokým nasazením každého pracovníka, který bude motivován formou finančních odměn.

I přes určité výjimky pracovníků, peníze fungují jako nejsilnější motivátor, protože vyplácením mzdy či platu se pracovníkovi naskytne příležitost uspokojit své potřeby. Nejen že jsou peníze prostředkem k uspokojení základních potřeb jako hlad, žízeň nebo bezpečí, ale jsou nástrojem ocenění sebeúcty, získání společenského postavení či dokonce získání prestiže v pracovním kolektivu. Peníze jsou určitě silným motivátorem pro jedince, jejichž očekávání finanční odměny je vysoká. Ze strany pracovníka může být vysoká mzda rozhodující v případě výběru zaměstnavatele, člověk si tak i může nahrazovat určité nedostatky práce jako je dojíždění do práce nebo pracoviště se zvýšenou hlučností apod.

Rozhodující pro pracovníka ohledně spokojenosti s výší mzdy se mohou stát faktory jako je velikost rodiny, délka pracovního poměru, volný čas nebo i náplň práce. Spokojenost s finanční odměnou potom záleží na osobnosti každého jedince na pracovišti. Spokojenost s platem či mzdou potom ovlivňuje spokojenost s prací. Jakmile dochází k nespokojenosti s prací, může nastat psychologický ústup, špatný fyzický či psychický stav.

Závěrem lze říci, že systém odměňování musí být správně definován a řízen, neboť se může stát, že špatně postavený systém odměňování může místo motivace pracovníky demotivovat.

Vykonávaná práce

Jedná se také o jeden z nejsilnějších motivů, ovšem opět v určitých případech. Spíše než na člověku záleží na náplni práce a je důležité zda práce má vysokou společenskou prestiž. Člověk vykonává práci převážně z ekonomických důvodů, tzn. kvůli výdělku, penězům. Druhým a často důležitějším důvodem, převážně pro vedoucí pracovníky, bývá motivace seberealizace.

Další z důvodů vykonávání práce jsou afiliativní hodnoty, mezi které řadíme hodnoty sociálního druhu jako přijetí člověka do pracovního kolektivu. Kromě toho je důležitý pocit správnosti a pocit působení. Pocit správnosti znamená touhu po informacích o cílech své práce, o sobě samém a zbavit se tak pocitu ohrožení či úzkosti. Pocit působení je vše co pracovník vykonává v organizaci, na čem se podílí a čeho se účastní. Za uspokojení z práce považujeme možnost samostatného rozhodování, uplatnění schopností pracovníka či například vyhotovení náročných pracovních úkolů (Nakonečný, 1992).

Styl řízení

Jestliže se zamyslíme nad tím, jak pracovníci vnímají vedení svými nadřízenými, zjistíme, že pro pracovníky je to jedna z nejdůležitějších pracovních motivací.

Existují tři základní styly vedení: autokratický, demokratický a liberální (Tureckiová, 2007). Jak jistě napovídají názvy, autokratický styl vedení lidí je takový způsob vedení,

kdy vedoucí pracovník o všem rozhoduje sám a nedává žádný prostor svým podřízeným pracovníkům. Naopak demokraticky vedoucí pracovník rozhoduje s pomocí názorů svých podřízených, ovšem konečné rozhodnutí závisí na něm. Třetí, liberální styl řízení, se uplatňuje zejména v tvůrčích pracích, kde vedoucí pracovník nechává svým tvůrčím spolupracovníkům výraznou volnost bez přímých příkazů.

Správně zvolený způsob vedení lidí vytváří dobré pracovní klima a pomáhá udržovat mezilidské vztahy na pracovišti. Sám vedoucí pracovník ovlivňuje práci svých podřízených a správně zvolenou motivací může zvyšovat jejich pracovní výkonnost a docílit úspěšného plnění stanovených úkolů a cílů. Motivaci bude zvyšovat takové vedení lidí, které udává podržizným směr, podává jim pomocné rady a také je podporuje ve zvyšování pracovního výkonu.

Po zvoleném stylu řízení podržizných si personální oddělení v organizaci stanoví, které schopnosti a jaké chování vůči podržizným pracovníkům očekává od svých manažerů a vedoucích pracovníků. Upevňovat takové schopnosti docílí pravidelným školením či vzděláváním se zaměřením na chování a způsob vedení vedoucích pracovníků.

„Efektivní vůdce dosazený do klíčové role organizace, to není nějaký dokonalý byrokrat (racionální, činný pod vlivem role, nedbající o prvotní vazby), ale spíše efektivně činný integrátor prvotních a druhotných vztahů v organizační situaci. To znamená nejen to, že efektivní vůdce, zprostředkovávající požadavky organizace s potřebami jedinců, je vzájemně přizpůsobuje, ale také to, že tak činí způsobem, který organizaci neškodí, nýbrž je jí v podstatě příznivý. Podporuje skupinovou loajalitu a osobní vazby, vidí v pracovnících lidi a opírá se nejen o moc své pravomoci a o sankce, ale i o moc smírčí. Pokouší se o to, aby se vytvořila pozitivní identifikace pracovníků s organizací, a stará se o to, aby jeho spolupracovníci a podržizní byli osobně angažováni v činnosti organizace. Tím vytváří u členů své skupiny silnou motivaci odpovídající dosažení cílů skupiny a organizace, což kompenzuje nadbytečně se projevující byrokratickou nepravidelností“ (Katz, Kahn, 1966, s.325).

Sociální motivy

Sociální motivy pro člověka znamenají mnohdy více než potřeba seberealizace, neboť sociální motivace pro pracovníka může být rozhodujícím stanoviskem pro posouzení jeho spokojenosti s prací a pracovním prostředím.

Vytváření a udržování mezilidských vztahů patří pod sociální motivaci, a dále komunikace s kolegy a pracovníky, celkovou sociální atmosféru pracovního prostředí a můžeme sociální motivaci chápat jako celkové sociální prostředí jako udělovatele odměn (Nakonečný, 1992).

Motivačně významná je komunikace se spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými pracovníky. Komunikace usnadňuje plnění pracovních úkolů a také pomáhá pracovníkovi získat informace a začlenit se do kolektivu, i do celého podniku. Jedná se opět o zvýšení spokojenosti pracovníka tím, že mu umožníme sociální kontakt s lidmi v organizaci a tím i družnost kolektivu. Už vůbec možnost dobré komunikace, převážně s nadřízenými, zvyšují spokojenost zaměstnance. Člověk pracující v kolektivu lidí, se bude snažit zapůsobit na ostatní, tudíž bude vyhledávat společnost spolupracovníků, dochází k výměnám názorů, společnému poznávání a výměně zkušeností či sdílení stejných problémů. Naopak existují i pracovníci, kteří raději pracují sami a mohou tak zvyšovat své pracovní výkony, nepotřebují ke své spokojenosti ostatní osoby.

3.2.2 Koncepce zaměření pracovní motivace

Pracovní motivace je důležitá, ale nabízí se otázka, co má vlastně být motivováno. V souvislosti s pracovními prostředím, by motivovány měly být samotné pracovní úkoly a pracovní výkony. Otázku co má být motivováno zodpovídají dva základní koncepty pracovní motivace, jsou to pracovní jednání či pracovní výkon a pracovní morálka.

Pracovní výkon

Pracovní výkon člověka zahrnuje celou řadu činností například požadavky na práci, je snadno měřitelný a je ovlivňovaný mnoha okolnostmi, jak okolnosti působící z externího prostředí, tak osobnostní předpoklady pracovníka.

Okolnosti působící z externího prostředí jsou:

- *systém organizace a řízení,*
- *vybavení pracoviště a pracovní prostředí,*
- *technologie pracovních postupů a zpracovávaný materiál,*
- *motivační podněty,*
- *mezilidské vztahy a sociální prostředí* (Mikuláščík, 2007, s. 270).

Osobnostní předpoklady pracovníka jsou:

- *zdravotní stav,*
- *odborná připravenost, tělesné a duševní schopnosti,*
- *motivace a zaměřenost* (tamtéž, p. 271).

Tyto předpoklady určují budoucí kvalitu a kvantitu vykonané práce. Pracovní výkon je objektem managementu, sleduje se jeho velikost a kvalita, nejdůležitějším ukazatelem je co nejefektivnější plnění cílů a úkolů organizace.

Jak bylo řečeno, pracovní výkon je snadno měřitelný, k měření pracovní výkonnosti existuje několik odlišných kritérií. Mezi hlavní kritéria patří:

- *množství práce,*
- *kvalita provedené práce,*
- *množství chyb, kterých se pracovník dopustil,*
- *stabilita výkonu,*

- *průběh pracovní činnosti, včetně efektivnosti pracovních operací,*
- *náročnost pracovního zatížení* (Mikuláščík, 2007, p. 271).

V souvislosti s jedinečností každé osoby, je nutnost předpokládat individuální rozdíly ve výkonu. Tyto rozdíly lze měřit a srovnávat mezi jednotlivými pracovníky. Výkon pracovníka však také závisí na jeho psychickém stavu a jeho osobních vrozených vlastnostech. Ovšem psychika i vlastnosti člověka se dají vyvodit z postupů a činností práce, které člověk v pracovní době provozuje. Psychika člověka může být ovlivněna i druhem práce, kterou vykonává, například duševní činnost, kde nehraje velkou roli fyzická námaha, ale pracovní výkon ovlivňuje například rušivé pracovní prostředí nebo právě momentální psychické rozpoložení.

Při stanovení motivace bychom měli vycházet z předpokladů co pracovník od svého pracovního výkonu očekává. „*Motivovat v tomto smyslu tedy znamená v podstatě aktivizovat latentní motivy jedince, které jsou v něm přítomny jako skryté dispozice-determinanty*“ (Nakonečný, 1992, s.160).

Pracovní výkon ovlivňuje celá řada dalších subjektů, patří mezi ně pracovní tempo a intenzita práce, pracovní únava vycházející z pracovní zátěže či zažitý biorytmus člověka.

S přihlédnutím k nejčastějším subjektům ovlivňování pracovního výkonu, organizace by měla dbát na vyváženou pracovní bilanci, kdy pracovník dává organizaci tolik, kolik od ní dostává zpět. Tato vyvážená bilance není myšlena z ekonomického hlediska, ale z psychického. Jde o to, aby pracovník zůstal v dané organizaci a zvyšoval svůj pracovní výkon, rozvíjel své schopnosti a mohl tak získat odpovídající odměnu.

Pracovní morálka

Pracovní morálka souvisí s pracovním výkonem a s ochotou člověka pracovat. Měla by být stanovena jako jeden z nejdůležitějších podnikových cílů, dosažení určité úrovně pracovní morálky a její udržení v organizaci. Pomocí pracovní morálky organizace hodnotí své pracovníky a sleduje pomocí ní efektivnost využívání pracovní doby. S přihlédnutím k jednotlivcům, se organizace zaměřuje na sledování pracovní ochoty

pracovníků, protože ochota člověka vykonávat určitou práci vyjadřuje charakter jeho vztahu k práci.

Motivovat ochotu člověka k práci je možné pomocí zásahů vedoucích pracovníků, kdy ovlivňují pracovní výkony svých podřízených. Nutno podotknout, že pracovní morálka není nijak vynucený proces, jde pouze o samovolně působící podněty, kdy jedná se o proces motivace pracovníka.

3.3 Diversity management

Český ekvivalent pro diversitu je rozmanitost nebo různorodost. Diversita v pracovním prostředí znamená rozdílnost lidí v týmu z hlediska pohlaví, národnosti, etnické příslušnosti, věku, vzdělání, náboženského vyznání apod (Kociánová, 2012).

Anglický výraz „diversity má širší význam – označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál. Iniciativy, které jsou zaměřeny na prosazování diverzity, v praxi usilují o kultivaci vztahů ve společnosti, zvyšování respektu a pochopení diverzity, v praxi usilují o potírání všech forem otevřené i skryté diskriminace“ (Velíšková, 2007).

Diversity managementem se začal zabývat USA v osmdesátých letech 20. století. Vychází z rozmanitosti společnosti a zasahují work-life balance a age management (Kociánová, 2012). Bývá dáván také do spojitosti s kulturními odlišnostmi pracovníků, rasou, sexuální orientací, mentálním stavem či fyzickými odlišnostmi. Různorodé je také očekávání a zkušenosti jednotlivých pracovníků či pracovní styl. Jednotlivci se odlišují od skupiny i svými osobními postroji a názory jako styl učení se nebo náboženské vyznání. Ale i ostatní aspekty jako je rodinný stav, geografická příslušnost, rodičovský status, vzdělání, kuřák/nekuřák, mateřský jazyk, společensko-ekonomický status, styl komunikace, vojenská zkušenost, dojíždění do práce, metodika přemýšlení, pracovní zkušenosti, organizační role či mzda a pracovní styl (Kociánová, 2012). Diversity, jako je rodinný stav pracovníka, jsou sekundární. A mezi primární diverzitu

lze zařadit odlišnosti, které jsou jednoznačné jako například pohlaví nebo tělesné charakteristiky.

Organizace nahlíží na diversity management jako na svou konkurenční výhodu. Diversity přispívá k zlepšování pracovní výkonnosti celého týmu, dochází k vzájemné toleranci v odlišnostech mezi členy pracovní skupiny, i přes větší různorodost pracovníků lze docílit udržení kvalitních pracovníků a kvalitní pracovníky si také vybírat. Diversity lze využít při komunikaci se zákazníky a pro rozšíření služeb a činností organizace.

Skupina lidí složená s různorodých pracovníků, je skupina úspěšná, neboť každý jednotlivec přichází s jinými zkušenostmi a názory na provedení pracovních úkolů. Takto zvolené, diverzitní týmy, potom jsou více úspěšnější a dosahují efektivnějších, dlouhodobých výsledků. Zajišťují také rovné příležitosti pro všechny pracovníky. Vytvoření rovných příležitostí zaměstnancům přináší organizaci mimořádné výhody, jako je podpora firemní kultury, posílení pověsti a rozšíření dobrého jména organizace, získání a udržení si vysoce kvalifikovaných pracovníků, zdokonalení motivační strategie, efektivnější výkonnost pracovníků, stabilní počet pracovníků, rozšíření činností a služeb organizace, vyšší spokojenost zákazníků, lepší organizace a řízení. Veškeré výhody diverzitních týmů tudíž plynou z posílení lidského kapitálu.

Vedle výhod diverzitních týmů, existují i nevýhody, největší z nich je zřejmě odmítnutí odlišností ostatními pracovníky. Další z nevýhod jsou jazykové bariéry při komunikaci členů pracovního týmu, možné nesrovnalosti ve spolupráci různorodosti spolupracovníků. Možná nevýhoda je také při samotném vzniku diverzitního týmu, je otázkou organizace zda přijme inovace a bude více studovat diversity jako kladný účinek na zvyšování výkonu pracovních týmů a tím i celé organizace.

Diversity lze chápat na třech základních úrovních, tj. diversity na individuální, skupinové a organizační úrovni (Rašticová, 2012).

V každém případě by se vedení organizace mělo zajímat o rozmanitost zaměstnanců z hlediska rozdílnosti demografické či geografické. Když vezmeme v úvahu demografické rozdílnosti, jakou může být nízká a klesající porodnost, organizace může

být tímto ohrožena nedostatkem pracovníků při jejich výběru a bude se muset snažit kvalitní pracovníky si udržet a nebo si je sama vychovat uvnitř organizace. Dále o rozdílnost chování jednotlivých pracovníků jako jsou jejich postoje a očekávání. Neuklíknout pozornosti by neměla ani rozdílnost organizační struktury organizace, zejména spolupráce a komunikace jednotlivých oddělení organizace. V neposlední řadě by měli vedoucí pracovníci sledovat rozdílnost přístupu zaměstnanců k zákazníkům, obchodní rozmanitosti vzhledem ke konkurenci či k novým technologiím (Kociánová, 2012). Cílem vytvoření diverzitních týmů a jeho pozitivním vnímání pracovníky, docílíme vzájemné tolerance jednotlivců k druhým lidem.

Diverzitu lze změřit pomocí mnoha metod. Jak vnímají diverzitu v týmu jednotliví členové se můžeme dozvědět jednoduše pomocí krátkého dotazníku zaměřeného na vnímání odlišnosti v pracovním týmu.

Diversity management musí být řízen v souladu se zákonem stanovenými normami, s určitým morálním a právním kodexem, a také samozřejmě s lidskými právy. Kromě znevýhodnění některých skupin občanů, například zdravotně postižených, žen nebo starších osob, zahrnují rovné příležitosti ve skupině mnohem širší pole přínosů, a to je cílené prosazování pravidel různorodosti ve prospěch jednotlivců i celé organizace. Je nutno uvědomit si, že správně vedený management diverzity zvyšuje pracovní výkon a efektivitu práce.

„V České republice získal koncept diverzity management stejně jako genderová problematika a problematika sociálně odpovědných podniků legislativní oporu schválením antidiskriminačního zákona v červnu roku 2009“ (Rašticová, 2012, s.35).

V organizaci by měl fungovat rovný přístup ke všem zaměstnancům, jednat se všemi zaměstnanci s respektem, zajistit pravidelnou komunikaci se všemi pracovníky a převážně zajistit dobrou komunikaci mezi podřízenými a nadřízeným. Dále je nutné dát zaměstnancům najevo, že mohou dát bez problému najevo svůj názor a nespokojenost, ocenit jejich individualitu a kreativní nápady, využít schopnosti a přispění každého zaměstnance, umět pracovníky motivovat a ocenit, podporovat zaměstnance v osobním růstu či talentu prostřednictvím školení a kurzů, v organizaci je vymezen prostor pro výše uvedenou různorodost.

3.3.1 Gender management

Gender management je podobou diversity managementu, a jinak známý jako management genderových vztahů. Jedná se o všeobecné pracovní možnosti žen, které organizace zavádí jako rovné pracovní podmínky.

Pojem pracující ženy v dnešní době není nic abnormálního, na druhou stranu je známo, že ženy nejsou obsazovány do manažerských pozic tolik jako muži, a často bývá potenciál žen nevyužit, i přes výborné výsledky studií a vysokoškolského vzdělání.

Sociální překážky kariérního růstu žen

Dosti často se můžeme setkat s názorem, že žena místo budování pracovního postavení či kariéry, by měla být doma a pečovat o domácnost a rodinu. „*V prostředí České republiky dlouhou dobu převažoval a zatím nevymizel názor, že doba, po kterou jsou ženy obvykle doma s dětmi na mateřské a následně rodičovské (tj. 3 až 4 roky), je projevem preference rodiny (a dítěte) těchto žen před prací i výsledkem jejich svobodné volby*“ (Křížková, 2011, s.134).

Podle této preference rodiny, lze soudit, že je nedostatek zastoupení žen ve vedoucích pozicích a ženy, které chtějí obsadit některou z vedoucích rolí, nemají před sebou dostatek modelů pracujících žen. Již samotné přesvědčení ženy, že na vedoucí pozici nemá dostatek zkušeností nebo schopností může znamenat nejistotu ve směřování její kariéry a posléze kariérního růstu. Na většinu vedoucích pozic jsou obsazováni muži, na základě předchozích zkušeností, kdy byl manažerem muž, a proto organizace opět zvolí muže na tu samou pracovní pozici. Také všeobecné vnímání ženy, jakožto „slabšího“ pohlaví, dost často ovlivňuje rozhodnutí o obsazení ženy do vedoucích rolí, příkladem je příliš emocionální chování. Druhou skupinou žen, které jsou ambiciózní a aktivně jednající jsou považovány za málo nebo vůbec feminní (Rašticová, 2012).

Zřejmě největší překážkou v kariérním růstu žen je problém sladění soukromého života a práce, nedostatek volného času a flexibility. Ženy, které mají rodinu a zároveň pracují, jsou vystaveny větší psychické a fyzické zátěži než ženy svobodné. Velkou překážkou

pro ženy při rozvíjení své kariéry, je také jejich vyšší věk (nad 50 let) nebo také návrat žen po mateřské dovolené.

Další z překážek jsou osobnostní důvody žen, mezi které řadíme například menší touhu po riskování, to znamená, že některé ženy raději volí práci s minimální odpovědností a s minimálním rozhodováním.

Sociálně-psychologické rozdíly mezi muži a ženami

Jedná se o genderové rozdíly mezi muži a ženami z psychologického a sociálního pohledu. Chování a role žen a mužů je orientováno dle jejich pohlaví, například žena-matka, muž-živitel rodiny.

Představení těchto rolí jako ženy, která pečuje o rodinu doma a muže, který rodinu zabezpečuje a orientuje se na práci, je umocňováno silou zvyku a jakousi tradicí, která by se neměla porušovat. Například péče o dítě, kdy je pro určitou skupinu lidí nepředstavitelné, aby muž zůstal doma s dítětem a pečoval o domácnost, tato role patří ženě-matce. *„Přestože otcovství je pro většinu mužů důležitým bodem v jejich životě a přináší jim osobní uspokojení, jádrem mužské identity není“* (Rašticová, 2011, s.56).

Naopak u žen, je jádrem jejich totožnosti plození dětí, jejich výchova a péče o domácnost a manželství. Všechny tyto rozdíly, vnímané společností, podávané někdy jako stereotypy, jsou překážkami ve sladění práce a soukromého života.

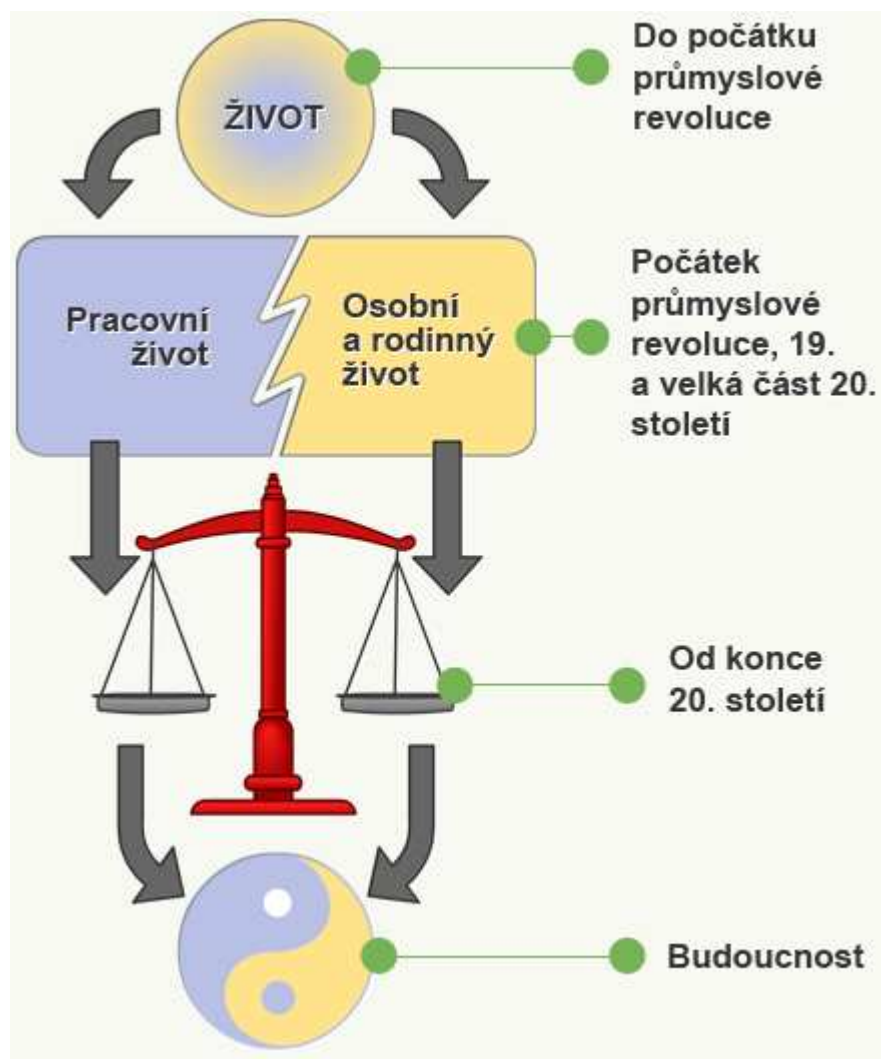
3.4 Work life balance

Jak již bylo uvedeno, největší překážkou ve vykonávání kvalitních pracovních výkonů a růstu kariéry, ať už žen či mužů, je work-life balance, neboli problém správného sladování soukromého a pracovního života. Vzhledem k tomu, že práce je nezbytnou součástí života každého člověka, jako nejpříhodnější překlad work-life balance se nabízí rovnováha pracovního a mimopracovního života (Kociánová, 2012). Určitá rovnováha pracovního a osobního života napomáhá ke správné organizaci práce a umožnění takovéto rovnováhy zaměstnancům, organizaci pomáhá udržet si kvalitní a výkonné pracovníky. Také je způsobem, jak motivovat své pracovníky a zefektivnit pracovní výkony a také snížit některé náklady vynaložené na lidské zdroje – například na nábor pracovníků či jejich školení.

Zhruba od 70. let 20. století, se převážně v USA firmy snaží koncept work-life balance zavádět do své firemní politiky. Nejdříve se sladování provádělo pomocí spuštění nových benefitů, jako například práce z domova nebo flexibilní pracovní úvazky. Do osmdesátých let se benefity týkaly pouze žen, následně se work-life balance přenesl i na mužské pracovníky. Politika firmy se zaměřením na work-life balance umožňuje stabilitu a spokojenost pracovníků, pomocí nástrojů sladování. Kanadská federace nezávislých podnikatelů uvádí, že work-life balance zvýší produktivitu o 34 %, sníží nemocnost o 48 % a zvýší se atraktivita zaměstnavatele až o 22 % (CFIB, 2009).

Nutnost sladění obou stránek života je potřeba u všech pracujících lidí, ať už svobodných nebo těch, kteří mají rodinu. Jedná se o individuální průběh sladování, docílení rovnováhy všech oblastí života u každého člověka jiným způsobem, protože každý jedinec má jiné potřeby a preference. Potřeba sladování je důležitá pro ženy i muže, ovšem většinu nástrojů pro work-life balance využijí převážně ženy, jakožto matky.

Obrázek 3: Rovnováha pracovního a osobního života



(Zdroj: Junová, 2011, s. 6)

3.4.1 Life leadership

Práce by neměla převyšovat nad osobním životem, ani při náročném zaměstnání. U většiny lidí převažuje touha po dominanci soukromého života. K docílení správného řízení svého času slouží life leadership, neboli „žít podle svých potřeb“. Mnoho lidí chce mít svůj život pod větší kontrolou, vyhnout se stereotypu či začít žít jinak, podle svých představ.

Nejčastější otázkou, kterou lidé musí řešit, je jak rozdělit svůj čas mezi práci a osobní život. Někdy náročnost práce vyžaduje větší obětavost času práci a proto lidé musí často

volit mezi rodinou a kariérou. Proto bychom mohli tvrdit, že pracovníci – rodiče jsou diskriminováni z hlediska potřeby času. Při takovém vyvážení práce a života je důležitý postoj člověka ke svým ambicím a seberealizaci či touha po vybudování pracovního postavení a kariéry. Stejně tak je významná představa soukromého života, vztah k rodinnému životu, koníčkům, životnímu stylu apod.

Řízení času nad vlastním životem zahrnuje několik důležitých kroků pro naplnění harmonie, důležité jsou vztahy s ostatními lidmi, duševní vyrovnanost člověka, celková spokojenost a zvládání stresu. Také různé investování času do aktivit, které se mohou jevit jako zbytečné, stejně tak jako některé závazky, ke kterým se lidé upoutají.

V dnešní uspěchané době je také vyvíjen na zaměstnance větší tlak než dříve, například se musí vypořádat s větším množstvím práce za méně času než v minulosti. Přístup uspěchanosti často vede ke stresu a ten vyvolává různé choroby jako zažívací problémy či psychické narušení člověka. Mnozí pracovníci pracují přesčas, o víkendech či ve svém dalším volnu a to narušuje jejich potřebu dostatečného odpočinku a tím se znehodnocuje kvalita jejich života.

Velmi důležité je naučit se oddělovat důležité věci od těch nepodstatných. „*Řízení času znamená řízení sebe samého a aktivní pojmání vlastního života znamená schopnost stát se pánem svého vlastního života a času. A přesně to je life leadership*“ (Seiwert, 2011, s.29).

3.4.2 Nástroje pro sladování pracovního a osobního života

Jestliže chceme zavést work-life balance do své politiky organizace, musíme změnit řízení a motivaci v celé firmě. Pro sladování pracovního a osobního života zaměstnanců můžeme využít následující nástroje.

Flexibilní pracovní úvazky

Mezi flexibilní formy pracovních úvazků řadíme částečné úvazky, flexibilní pracovní dobu, práci z domova či na dálku, stlačený pracovní týden, sdílené úvazky, termínované práce a další. Firmy nejčastěji využívají flexibilní pracovní dobu, zkrácené úvazky a dohody o provedení práce a pracovní činnosti (Kociánová, 2012).

Flexibilní, pružná, pracovní doba je ideálním případem, kdy si zaměstnanci mohou naplánovat svůj pracovní čas sami. Tento benefit je výhodný zejména pro rodiče a matky samoživitelky. Zejména tato kategorie zaměstnanců ocení i práci z domova, která může být jednorázová například při nemoci nebo pravidelně. Pro zaměstnance práce z domova znamená ušetření času na dojíždění, ale pro organizaci znamená jisté nevýhody v tom, že pracovník je distancován od pracovních podnětů, jako je pracovní tým kolegů či disciplína organizace.

Sdílené pracovní úvazky je možno využít pro zaměstnance se stejnou náplní práce a mohou tak sdílet jedno pracovní místo, podíl na výplatě a další.

Stlačený pracovní týden je vhodný opět pro rodiče nebo studující pracovníky. Při takovém úvazku lze zkrátit pracovní dobu do několika delších dnů, přičemž maximálně mohou za den odpracovat 12 hodin.

Podpora zaměstnanců v péči o členy rodiny

Podpora zahrnuje různé poukazy na profesionální péči, informační servis nebo spolupráce s příslušnými organizacemi. Jedná se o výpomoc zaměstnancům při péči o děti či starší příbuzné.

Postupný návrat do zaměstnání

Tato strategie je určena zaměstnancům, kteří se vrací po delší době do práce, jsou to převážně ženy po mateřské dovolené a nebo zaměstnanci s plánovaným odchodem do důchodu. Také sem patří zaměstnanci po nemoci, dlouhodobější absenci. Zahrnuje benefity pracujícím rodičům jako příspěvky na rekreaci či finanční výpomoc při pořízení předškolních potřeb pro děti. Důležitá je podpora zaměstnanců i v průběhu rodičovské

dovolené, udržování kontaktu s pracovníky i po dobu jejich nepřítomnosti ve firmě. Někteří pracovníci mohou využít i nabídku zkrácených pracovních úvazků po dobu rodičovské dovolené.

Jasně vymezený rámec porad

Organizace pořádá časově jasně vymezené porady, tak aby vyhovovaly i osobám pečujícím o člena rodiny. Závislým členem rodiny může být osoba se zdravotním postižením, dítě nebo starší člen rodiny.

Koučování a konzultace

Jedná se o nabídku firem, kdy poskytnou zaměstnancům jakési poradenství, konzultace v případech, že si pracovník neví rady s určitou situací, ať už se jedná o osobní nebo pracovní problém. Může se jednat o finanční, psychologické či právní poradenství.

Firemní vzdělávání

Velmi dobrým příkladem školicího kurzu, je jak zvládat stresové situace, jak se se stresem vypořádat nebo právě jak sladit pracovní a osobní život. Organizace by tyto kurzy měla nabízet pravidelně a poskytovat je všem zaměstnancům bez rozdílu věku či pohlaví. Může se jednat hlavně o kurzy zaměřené na otázky týkající se osobního života, přesahující pracovní rámec.

Podpora péče o děti – firemní školky, mateřská centra, dětské skupiny

Sem patří zřízení firemní školky či podpora školek v okolí. Přičemž založení a veškerá činnost firemní školky musí být v souladu s českým zákonem. Založení firemní školky je nejdražší formou podpory zaměstnanců ve sladování práce a života. Před rozhodnutím otevřít firemní školku, musí být proveden průzkum mezi zaměstnanci, zda by takovou podporu využili. Také je důležité znát počet dětí, pro které by školka byla otevřena a zda se finančně vyplatí držení takové konkurenční výhody. Firemní školky bývají důvodem, proč se ženy vrací na své pracovní místo po skončení mateřské dovolené.

Otázkou je důležitost mimoškolních aktivit jako různé kroužky a například výuka cizích jazyků, takové doprovodné aktivity nabízí dnes již spousta školek. Jediným a důležitým rozdílem je financování firmou.

Mateřská centra jsou obvykle zřizována neziskovými organizacemi nebo jako forma nové neziskové organizace za účelem možnosti výměny zkušeností matek na mateřské dovolené. Zakládajícími osobami jsou matky. Pro firemní účely není založení mateřského centra vyhovující z hlediska vysoké náročnosti na propagaci a finanční podpory.

Dětská skupina je ze skupiny vyjmenovaných zařízení nejoptimálnější volbou z hlediska finančního i provozního. Dětská skupina zajišťuje hlídání dětí po dobu, kdy jejich rodiče tráví čas na pracovišti a umožňuje tak zaměstnancům vrátit se dříve na svou pracovní pozici po ukončení rodičovské dovolené. Jedná se o zajištění pravidelné péče o děti, od věku šesti měsíců do zahájení povinné školní docházky. Jestliže porovnáme podmínky zřízení a provozu dětské skupiny a firemní školky dojdeme k následujícím závěrům. Mateřské centrum bylo v porovnávání záměrně vynecháno z hlediska vysoké náročnosti na propagaci, administrativu a potřebě dobrovolníků. Zřízení a provoz dětské skupiny je pro firmu vhodnějším výběrem. Dětská skupina je méně finančně i hygienicky náročná, zřízení a administrativa je jednodušší a existuje možnost finanční podpory z Evropského sociálního fondu (ESF v ČR, 2012).

Podpora vnitrofiremní komunikace

Jedná se o zaměření na jednotlivé skupiny oddělení za účelem efektivní komunikace firemních benefitů a ostatních nástrojů sladování práce a soukromého života, organizace podporuje tvorbu podpůrných skupin, vytvořených zaměstnanci.

Sick days

Organizace dává zaměstnancům možnost zůstat doma předem daný počet dní v roce. V praxi se většinou využívá 3-6 dní v roce (Junová, 2011). Mezi důvody zaměstnanců uvádíme nemoci nebo osobní či rodinné důvody. Jedná se benefit firmy, který poskytuje

svým zaměstnancům volno na léčení, aby předcházela delší době trvání nemoci. Většinou pracovník dostane volno na vyléčení bez nutnosti lékařského potvrzení.

Volnočasové benefity

Firma podporuje zaměstnance v jejich volnočasových aktivitách přispěním například poukázkami na wellness programy, firemní akce pro rodinu zaměstnance. Jsou to také finanční příspěvky na dovolenou, rekreaci, sportovní aktivity, stravování a další.

Ostatní nástroje

Dalším z nástrojů pro sladování práce a soukromého života je velmi často využíván den otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců, například u příležitosti dne dětí apod. Pro podporu work-life balance mohou zaměstnanci využívat i zaměstnaneckých linek, genderové nebo sociální audity firem. Dále mohou firmy nabídnout některý z následujících benefitů pro work-life balance: volné dny po narození dítěte, možnost práce pro některou neziskovou organizaci, placená dovolená při adopci dítěte, dovolená pro pracovníky po náročných projektech.

Veškeré, výše uvedené nástroje, lze využít ve prospěch firmy a ke spokojenosti zaměstnanců. Pokud však vezmeme v úvahu sladování soukromého a pracovního života jako celek, je třeba si uvědomit, že existují tři úrovně sladování, a to na osobní, firemní a společenské úrovni (Junová, 2011). Jednotlivé úrovně se prolínají a ovlivňují. Pokud se jedná o sladování na osobní úrovni, to je spojeno s touhou člověka žít spokojený a vyrovnaný život. Člověk hledá způsob jak harmonizovat fyzické a psychické potřeby. Firemní úroveň se týká vytvoření nového systému sladování uvnitř firmy, zahrnout work-life balance do své politiky. Nová politika se zaměřením sladování napomáhá ke zvyšování lidského potenciálu. Poslední úroveň je úroveň společenská, ta je spjata s určitou komunitou, například českou nebo celosvětovou. Sladování se snaží o vývoj komunity, kultury pomocí zákonů nebo politiky rovných příležitostí.

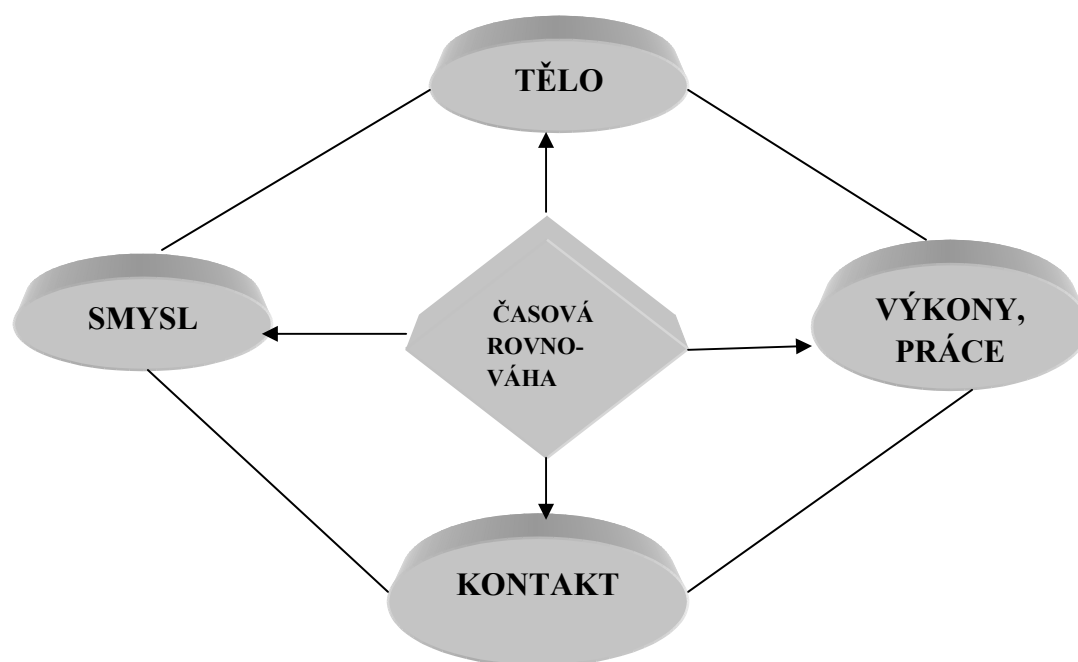
Work-life balance je dlouhodobý proces, organizace musí vytvořit svou kategorii benefitů, které budou nápomocny v prosazování sladování. Důležité je sladování zahrnout do firemní politiky, seznámit všechny zaměstnance, převážně vedoucí

pracovníky, s vškerými dostupnými možnostmi sladování. Organizace by také měla každý zavedený proces sladování kontrolovat a měřit jeho efektivnost. Neustále se snažit hledat nové přístupy a způsoby sladování, přizvat si odborníka apod.

3.4.3 Model časové rovnováhy

Jestliže má pracovník špatně nastavený poměr mezi prací a svým soukromým životem, dochází k jeho nespokojenosti a ke zvyšování vyvíjeného tlaku na potřebu čím dál většího množství času. Mnoho lidí, zvláště vedoucích pracovníků, obětuje svůj život, životu pracovnímu. To má za následek rozpad soukromého života, postupné upuštění od společenského života a přátel, ztráta rodiny a v neposlední řadě zdravotní problémy. Jak dostat do rovnováhy svůj život a čas ukazuje následující model časové rovnováhy podle Seiwerta a Peschkiana.

Obrázek 4: Model časové rovnováhy



(Zdroj: Seiwert, 2011, s. 32)

Jednotlivé okruhy jsou vzájemně provázány a ovlivňují se ve snaze dosažení životní harmonie, vyrovnanosti. Do oblasti těla patří: zdraví, stravování, relaxace, uvolnění, dobrá kondice, životní očekávání. Oblast smyslů zahrnuje lásku, náboženství, seberealizaci, osobní filozofii, seberealizaci či plány do budoucnosti. Do kontaktů lze zahrnout rodinu, přátele, uznání a náklonnost. Mezi výkony a práce, řadíme práci samotnou, peníze, úspěch, kariéru, blahobyt nebo majetek (Seiwert, 2011).

Pokud je jedna z oblastí přetěžována, trpí ostatní oblasti nedostatkem a pracovníkovi bude chybět motivace a není dosažena životní rovnováha. K jejímu dosažení je potřeba věnovat přiměřeně stejně velký a vyvážený čas každé oblasti života. Přičemž je zřejmé, že práce bude zabírat v životě člověka největší podíl. Opět vzhledem k jedinečné osobnosti každého člověka, bude pro každého znamenat jiný podíl jednotlivých oblastí spokojenost. Tak či tak, je potřeba věnovat čas všem čtyřem oblastem a najít mezi nimi rovnováhu.

3.4.4 Slad'ování jako součást firemní politiky

Jak již bylo několikrát uvedeno, potřeba work-life balance by se měla stát důležitou součástí každé firemní politiky, zvláště pokud dochází k řízení diverzitních týmů. Je to dlouhodobý, aktivní a tvořivý proces.

Problém work-life balance v České republice je v tom, že mnoho firem se na tuto problematiku dívá z pohledu negativistického a jejich postoj k této problematice je potom velmi pasivní. Pro zavedení slad'ování práce a života do firemní politiky, potřebujeme spolupráci nejen vedení firmy, ale i samotných zaměstnanců. Obě kategorie je nutno přesvědčit o důležitosti a možnostech slad'ování. Proces zavedení slad'ování ovšem neznamená, že pracovník rozdělí svůj čas 50:50 ve prospěch práce a svého života. Důležité je stanovit si priority, kterých chceme dosáhnout a ujasnit si kterou kombinaci práce a života zvolíme. Než napevno zavedeme slad'ování do firemní politiky, musíme znát detailně tuto problematiku, cíle a potřeby organizace a také jednotlivých zaměstnanců, vnitřní směrnice firmy a zákonné podmínky.

Za mylný je považován názor, že proces sladování práce a života využijí jenom ženy nebo rodiče. Do procesu sladování je nutno zahrnout všechny kategorie zaměstnanců. Proto by vedení firmy mělo provést důkladný průzkum organizací a zjistit názory jednotlivých pracovníků na potřebu a využití možností sladování. Následně lze uvést proces sladování natrvalo do firemní politiky.

Nezbytným předpokladem pro zavedení sladování jsou rizika, která se mohou při tvorbě procesu sladování objevit. Jedná se o riziko zavedení částečných úvazků, kdy převládá stereotyp, že tyto úvazky jsou určeny pouze pro ženy. Dále omezený počet pozic těchto částečných úvazků, flexibilní uspořádání pracovních podmínek, odvádění pozornosti rodinou při práci z domova, potřeba vnitřní motivace, náročnost některých typů úvazků jako je sdílení pracovního místa (Rašticová, 2012). Další rizika, která se mohou objevit jsou například negativní pozice vedoucích pracovníků a jejich názory na sladování, neochota přijmout změnu firemní politiky či změnu pracovních návyků, benchmarking, vyšší náročnost a osobní zapojení top managementu, vyšší náklady na benefity, vyšší zabezpečení firemních dat při práci na dálku nebo z domova, omezený kontakt s podřízeným, vyšší nároky na častější komunikaci, zdvojení pracovních úkonů, nevstřícnost a nepochopení pracovníků, důraz na sebeřízení a hlídání počtu odpracovaných hodin, proplácení práce přesčas.

Naopak je nutné vidět převážně výhody, které zavedení programu work-life balance firmě i zaměstnancům přinese. Mezi širokou škálou výhod patří udržení si kvalitních zaměstnanců, vstřícné firemní prostředí, snižování nákladů na lidské zdroje, vyšší spokojenost zaměstnanců s roustoucím množstvím nabízených benefitů, vzájemná zpětná vazba, dvojí kontrola pracovních úkolů v případě sdílených pracovních úvazků, vyšší produktivita práce, snížení počtu nemocností a fluktuace zaměstnanců, vyšší atraktivita firmy jako zaměstnavatele, efektivní využití talentů, zvýšení motivace, otevřenost a důvěra zvyšující pracovní výkony, nepřímá reklama přímo od spokojených zaměstnanců, možnost nalákání dalších kvalitních pracovníků a věrnost stávajících. Pro zaměstnance přináší formy sladování další výhody jako je přizpůsobení práce rodině, více volného času, přizpůsobení si časového režimu a možnost plánování pracovní doby, flexibilita při nárazové práci, snížení nákladů například na dojíždění do práce,

ušetření času, bezprostřednost, jistota návratu při odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, načerpání sil a získání volna v případě nemoci a další.

Téměř každá organizace potřebuje snižovat své náklady, proto se firmě vyplatí investovat svůj čas i počáteční finanční obnos k výzkumu a zavedení procesu sladování práce a soukromého života. Firma ušetří peníze například za nábor a vyškolení nových zaměstnanců, místo toho podrží místo pracovníkům po mateřské či rodičovské dovolené. Ušetří se také náklady vynaložené na pracovní místo ve firmě, v případě práce z domova, využitím této flexibilní pracovní doby získají také hlavně zaměstnanci, kteří ušetří finance za dojíždění, pohonné hmoty a úbytek dopravních prostředků znamená ušetření životního prostředí, i zmírnění dopravní situace a jiné nezanedbatelné dopady.

Co pro firmu znamená zvýšená atraktivita? Určuje celkovou kvalitu organizace, pomocí názorů a typů od pracovníků, kteří jsou spokojeni se současnou situací v podniku, kde je zaveden systém sladování práce a soukromí. Možnosti sladování například flexibilní pracovní doba potom přiláká další nové zájemce o práci, kteří firmě přinesou nové zkušenosti a kvalitní pracovní sílu. Možnost sladování práce a života je mnohdy důležitějším aspektem při výběru zaměstnání či setrvání v pracovní pozici, je dokonce důležitější než výše mzdy.

Sladění práce a života přináší další výhody pro obě strany, jednou z výhod je udržení loajality pracovníka, který se necítí přetížen a je správně motivován. Jakoby oplácí organizaci to, co jí sama nabízí, a to je flexibilita. Zefektivnění pracovních výkonů má původce ve vyšší angažovanosti pracovníků, protože pracovník zná přesné podmínky za kterých pracuje.

Velkou výhodou je i zlepšení vztahů s externími zákazníky, neboť pracovník, který má k dispozici flexibilní pracovní dobu, může svůj čas rozložit tak, aby se mohl věnovat zákazníkovi. Spokojený zaměstnanec bude svou firmu propagovat a tím také lákat potenciální zákazníky. Dochází k celkovému zlepšení nabízených služeb zákazníkům, protože diverzita pracovníků lépe zmapuje potřeby různých potenciálních klientů. Spokojený zaměstnanec je také nepřímou reklamou pro firmu, v případě prezentace výrobků či služeb firmy může velmi pozitivně ovlivnit názory zákazníků na celkovou

image organizace, takovéto chování předvídá zájem médií, čímž se opět stává firma marketingově zajímavější.

3.5 Teoretická východiska a důvody volby použitých metod

Literární rešerše byla zpracována z aktuálních a běžně citovaných zdrojů literatury. Problematika sladování pracovního a soukromého života byla ztížena nedostatkem dostupných literárních pramenů. Nejvíce aktuálních informací je uvedeno v příručkách a brožurách převážně v elektronických verzích, dostupných na internetu. Následující část práce, analýza současného stavu a vlastní návrhy řešení, vychází z uvedených teoretických východisek, především ve srovnání efektivnosti nástrojů pro sladování pracovního a soukromého života. Jelikož je sladování důležitou součástí motivace, bude toto zohledněno v empirické části práce.

Nejefektivnější volbou pro vlastní výzkum a analýzu firmy byl semistrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Semistrukturovaný rozhovor byl vybrán primárně pro přímou interakci s respondenty za účelem zjednodušení komunikace a získání co největšího množství informací zkoumaného problému. Z hlediska maximalizace dat od zaměstnanců, byl výzkum proveden pomocí dotazníkového šetření.

4 Analýza problému a současné situace

Tato kapitola se věnuje popisu firmy, kde byl proveden výzkum s cílem zjistit přístup zaměstnanců, převážně vedoucích pracovníků k možnostem sladování práce a soukromého života ve vybraném podniku. Pro účely této diplomové práce byl změněn název firmy. Zvoleným podnikem je firma BR, spol. s.r.o. se sídlem v Brně. Tato firma byla vybrána především kvůli svým zásadám, kde je diverzita jednou z klíčových hodnot společnosti. V této kapitole budou uvedeny charakteristické rysy a specifické podmínky tohoto podniku.

4.1 Představení společnosti

Společnost BR s.r.o. má hlavní sídlo v Brně, přičemž další pobočky nalezneme v Ostravě a v Praze. V současnosti firma disponuje výrobním závodem, který byl postaven v jednotném standardizovaném designu mateřské firmy BS, včetně kancelářských prostor na celkové ploše 4000 m², zde jsou převážně montovány hydraulické agregáty. Pro konstrukci, servis, prodej nebo prostory na školení a didaktiku je vyhrazeno dalších 5200 m². Zaměstnává více než 200 zaměstnanců na centrále v Brně a v pobočkách v Praze a Ostravě (BR spol s.r.o., 2008).

Společnost BR s.r.o. je předním světovým výrobcem komponentů a systémů potřebných pro realizaci řízených pohonů od mechanických zařízení přes hydrauliku a pneumatiku až po elektronické řídicí systémy. Firma dodává komponenty a systémy pro zajištění přesného a dynamického pohybu pro velmi široké spektrum výrobců strojů a zařízení ve všech průmyslových oblastech. Firma nabízí komponenty a systémy vhodné pro optimální řešení stanovených úkolů a bezpečné dosažení parametrových a kvalitativních cílů. Rovněž nabízí celosvětově fungující servisní program a poradenskou podporu (BR spol s.r.o., 2008).

Firma BR je stoprocentní součástí firmy BS s.r.o., celosvětová společnost BS je těsně spojována s automobily, ovšem nevyrábí pouze příslušenství automobilů, ale také mnoho dalších výrobků jako je tepelná technika, elektrické nářadí, domácí spotřebiče,

balící stroje, zabezpečovací systémy nebo průmyslová technika zastoupená právě divizí BR. Jelikož je firma BR v zastoupení své mateřské společnosti, plně využívá jejich rozsáhlých zkušeností.

4.1.1 Skupina firmy BS

Jak již bylo uvedeno, společnost BR je dceřinou společností celosvětové skupiny BS. Skupina BS je předním celosvětovým dodavatelem v oblasti technologií a služeb. Skupina zahrnuje více než 350 dceřinných společností ve více než 60 zemích světa. V České republice má konkrétní zastoupení ve městech Brno, Jihlava, České Budějovice, Krnov, Praha a Albrechtice.

Společnost BS byla založena roku 1886 ve Stuttgartu Robertem B. V současnosti zaměstnává přes 300 000 zaměstnanců a dosahuje tržeb přes 50 000 milionů eur (BR spol s.r.o., 2011).

4.1.2 Historie

Firmu BR založil v roce 1795 Georg Ludwig R. I. v Německu v oblasti Spessart. Vznikla první provozovna, kovárna s bucharem, která navázala na tradice poctivého kovářského cechu, využívala energii dvou vodních toků.

V roce 1850 byla kovárna rozšířena o slévárnu v Lohru nad Mohanem. Tato slévárna byla později, v roce 1952, přebudována na sériovou výrobu hydraulických komponentů. V průběhu dalších let byly připojeny další podniky s cílem umožnit dodávky komplexních pohonů v celém rozsahu výkonů, nejen pro průmyslové odvětví. Firma BR byla od roku 1976 součástí strojírenského koncernu Mannesmann. A dále v roce 1886 došlo k otevření malé dílny pro jemnou mechaniku a elektrotechniku Robertem Bem ve Stuttgartu, která se specializovala na oblast zapalování pro vozidla a motory všeho druhu. Z této dílny se vyvinula dnešní skupina BS s celosvětovou působností. BS patří k největším průmyslovým podnikům v Německu. Přičemž již na přelomu století byla zahájena mezinárodní orientace skupiny BS, kdy vznikla první zahraniční zastoupení firmy.

V roce 2001 došlo ke vzniku nové firmy BR AG, která navázala na veškeré činnosti Mannesmann BR a firmy BS AT s.r.o. Takto vzniklá firma, vycházející z dlouholeté tradice, funguje jako stoprocentní dceřiná společnost firmy BS s.r.o.

Samostatná dceřinná firma BR spol. s.r.o. v Brně, kterou známe dnes, začala fungovat od roku 1990. Ve stejném roce byla zahájena akvizice v oblasti hydraulických prvků, hlavní cíl firmy byl v té době prosadit se na zdejším trhu v celé oblasti hydraulických systémů. Do roku 1997 se firmě podařilo prosadit se i v jiných oblastech, rozvinula výrobní a obchodní aktivity v oblasti pneumatických systémů, elektrických regulovaných pohonů a nezůstala pozadu ani v oblasti lineární techniky. V letech 1990 až 1997 firma velmi úspěšně reagovala na požadavky tuzemského trhu, který se velmi rychle rozvíjel a pomohl najít elektromechanickou alternativu k hydraulickým pohonům. Společnost celou řadu let rozvíjela a posilovala své postavení na trhu, až do roku 2001, kdy se stala neodmyslitelnou součástí své mateřské společnosti (BR spol. s.r.o., 2008).

4.1.3 Předmět činnosti a nabízené produkty

Společnost BR s.r.o. se soustřeďuje své technologie do několika odborných oblastí. Jsou to následující:

- elektrické pohony a řídicí systémy
- lineární technika
- montážní technika
- průmyslové a mobilní hydraulické systémy
- servis
- pneumatické systémy

Své výrobky a služby dodává již 18 let v rámci České republiky s výhodou krátké cesty k zákazníkovi, vysoké kvality a předním místem na trhu (BR spol. s.r.o., 2011).

Mezi produkty společnosti BR patří:

- mobilní aplikace
- průmyslové aplikace
- obnovitelné zdroje energie
- divadelní technika
- servis
- účast na veletrzích

Výrobou těchto produktů se firma BR zabývá cca v 80 zemích světa, kde zaměstnává více než 30 000 zaměstnanců (BR spol. s.r.o., 2011).

Mobilní aplikace

Tyto produkty jsou zaměřeny na výrobce strojů a vozidel, která jsou vybavena mobilními hydraulickými systémy. Patří sem mobilní hydraulika, zaměřená na dodávky komponentů, modů a systémových řešení pro kompletaci stavebních strojů. Mobilní aplikace jsou využitelná v průmyslových odvětvích, jako je stavební technika, manipulační technika, zemědělská a lesní technika nebo silniční a užitková vozidla. Konkrétními výrobky jsou například čerpadla, motory, pásové stroje, traktory, zametací stroje, montážní plošiny, mobilní elektronika, rypadla a mnoho dalších.

Průmyslové aplikace

Tato oblast se ještě dále rozlišuje na dvě oblasti. První z nich je strojní aplikace a inženýring a druhou oblastí je průmyslová automatizace.

Do oblasti strojních aplikací a inženýringu zahrnujeme průmyslové hydraulické komponenty a systémy. Tyto systémy jsou jedinečné díky integrované elektronice, která je vybavena zesilovači či regulátory, tím tvoří akční pohybové části finálních strojů. Konkrétními produkty jsou hydromotory, čerpadla, ventily, rozvaděče, diagnostické přístroje, pohony strojů pro těžbu a dopravu.

Oblast průmyslové automatizace obsahuje elektrické pohony a řídicí systémy, lineární techniku, montážní techniku a pneumatické komponenty a systémy. Konkrétně můžeme uvést regálové systémy, solární technika, tlakové regulátory, pístnicové válce, šroubovací systémy nebo vodící kuličková pouzdra a tyče.

Obnovitelné zdroje energie

Do těchto zdrojů spadají hlavně systémy převodovek pro větrné elektrárny. Tyto převodovky jsou využitelné jak na moři, tak na souši i v horách.

Divadelní technika

V této oblasti se firma přizpůsobuje každému divadlu podle jeho specifických požadavků a nabízí vlastní řešení divadla. Hlavním zaměřením je projekce a dodávka divadelních systémů.

Servis

Oddělení servisu zabezpečuje opravy a servis všech odborných produktů a oblastí firmy. Jedná se zejména o dílenské opravy komponentů, diagnostiku, olejový servis, poradenskou a konzultační činnost, externí montáže a další.

Účast na veletrzích

Veletrhy firma využívá pro svůj prospěch, jsou příležitostí pro prezentaci produktů a technologií. V oblasti automatizace se každoročně účastní veletrhu Amper v Brně, a potom mnoha dalších veletrhů zaměřených nejen na stálé zákazníky, ale také na potenciální zákazníky.

4.1.4 Zásady společnosti

Firma BR plánuje svou budoucnost na základě své minulosti, to znamená, že dodržuje tradice a filozofie firmy. Z minulosti čerpá při vytváření inovací, pro firmu jsou důležité znalosti a zkušenosti, které od minulosti až po současnost nasbírali zaměstnanci. Tyto znalosti jsou čerpány více než 200 let od založení mateřské společnosti BS. Na základě dlouholetých zkušeností si firma vybudovala své jméno a stala se osvědčenou a kvalitní značkou.

Další ze zásad společnosti je inovace. Inovace vznikají neustále v podobě myšlenek jednotlivých zaměstnanců. Pracovníci mají široké technické znalosti a disponují kreativitou. Díky svým zaměstnancům firma vytváří jedinečnou inovační kulturu, za přispění pomoci systematického vývojového a výrobního procesu. Výhodou neustálé inovace je to, že firma BR nabízí svým zákazníkům jednoznačnou konkurenční výhodu, protože má řešení pro každou aplikaci, zásluhou vysoké kompetence v oblasti poradenství. Inovace je zaměřená také na úsporu nákladů. O inovační proces se starají zaměstnanci oblasti výzkumu a vývoje.

Společnost BR je symbolem kvality, kterou dokazuje svými výrobky a výkony. Výsledný produkt musí odpovídat co nejvyšší kvalitě. Té je docíleno používanými metodami, které odpovídají aktuálnímu stavu techniky, a které jsou používané s dlouholetou tradicí. Kvalita je důležitá nejen pro výrobní proces, ale také pro zajištění bezpečnosti výrobků. Firma se neustále snaží posilovat svoji pozici na trhu, tím že klade stále větší důraz na kvalitu.

Neméně důležitá je i ochrana životního prostředí. Společnost BR chápe ochranu životního prostředí jako celosvětovou zodpovědnost, jako součást globální úlohy. K ochraně životního prostředí přispívají vysoké a jednotné standardy určené ve výrobních závodech, také snižování emisí a důsledná recyklace používaných surovin. Podpora ochrany životního prostředí je zajišťována také pravidelnou investicí do moderních výrobních postupů, které zabraňují znečišťování vodních zdrojů a minimalizují emise prachu i CO₂.

Důležitou součástí podnikových směrnic je sociální odpovědnost a společenská angažovanost. Firma taktéž dodržuje zásady správného jednání, to znamená, jednání v souladu se zákonem, zodpovědnost za dobré jméno skupiny BS, jednání s pracovníky. Všemi těmito zásadami se společnost BR řídí tak, aby si udržela spolehlivost, důvěryhodnost a legálnost obchodního jednání (BR spol. s.r.o., 2011).

Vize a hodnoty

Mimo veškeré zásady se společnost řídí svou firemní kulturou, která obsahuje vize, mise, hodnoty a kompetence. Jako vedoucí podnik na poli technologií a služeb se řídí těmito cílovými představami, vizemi:

- orientace na budoucnost a výnos
- odpovědnost
- iniciativa a důvěra
- slušnost
- spolehlivost, hodnověrnost a legálnost
- kulturní rozmanitost

(BR spol. s.r.o., 2011).

4.2 Motivační systém a nástroje slad'ování

4.2.1 Struktura zaměstnanců a firemní kultura

Společnost BR zaměstnává k současnému roku 2013 celkem 237 zaměstnanců. Z celkového počtu výrazně převyšují muži, v počtu 187, žen je u společnosti zaměstnáno 50. Vyjádřeno v procentech, ženy tvoří pouhých 21%, muži 79%.

Firemní kultura společnosti BR je zacílená na vize, mise, klíčové kompetence a hodnoty. Tzv. „dům hodnot“ společnost vede, řídí a motivuje. Dává jistotu o povědomí a schopnostech zaměstnanců, stejně jako nástroje, napomáhající ke kontinuálnímu zlepšení a změně. „Dům hodnot“ určuje, jak společnost vidí svůj budoucí vývoj, principy přístupu a také schopnosti, které chce využít k úspěchu v budoucnu. Zahrnuje také informace týkající se standardů a hodnot, které ji každodenně motivují na cestě za zlepšováním a úspěchem (BR spol. s.r.o., 2011).

Všichni zaměstnanci musí při plnění svých pracovních úkolů dbát na to, aby nebylo poškozeno dobré jméno společnosti. Každý pracovník zodpovídá za dodržování zákonů při plnění pracovních úkolů. Hodnoty společnosti jsou založeny na zásadách zákonného jednání a patří sem jednání v souladu se zákonem, předcházení konfliktům a zájmů, správné zacházení s informacemi, jednání s obchodními partnery a třetími osobami – například korupce, dary a jiné pozornosti či dobročinnost, kvalita a bezpečnost výrobků, bezpečnost práce, ochrana zdraví a životního prostředí, protipožární ochrana, informace a školení na téma zásad zákonného jednání, ohlašování nesrovnalostí a konzola.

4.2.2 Motivace zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců hraje klíčovou roli motivačního systému, motivace zaměstnanců a jejich neustálý rozvoj je na předním místě. Společnost se i přes

neoptimální hospodářskou situaci snaží hledat způsoby, jak zaměstnancům ukázat, že si jejich práce cení a přeje si jejich výkon rovněž náležitě ohodnotit.

Zaměstnancům je dovoleno přímo se podílet na výsledcích společnosti svým výkonem, tím také mohou ovlivnit své finanční ohodnocení. K těmto účelům je stanovený bonusový systém, který funguje od roku 2010 (BR spol. s.r.o., 2011).

Za odvedenou práci náleží zaměstnanci měsíční mzda, ovšem nad rámec základní mzdy může potom zaměstnanec získat roční bonus, který se odvíjí od hodnocení výkonu pracovníka během celého roku. Na druhé straně je pro společnost důležitý rozvoj pracovníků, zvláště zaměstnanců ve vedoucích pozicích. Rozvoj pracovníků je proces udržení a dalšího rozvoje kvalifikací, které zaměstnanci potřebují pro zvládnutí dosavadních a budoucích požadavků. Opatření pro rozvoj na pracovišti se podstatně podílí na rozvoji pracovníka a nabízí vedoucím pracovníkům ideální možnosti podpory zaměstnanců během jejich rozvoje. Pro rozvoj pracovníků je důležité vzdělávání, které bývá efektivní a užitečné. Ve vztahu k pracovišti se v minulosti osvědčila mnohá opatření jako rozšíření pracovního úkolu prací na projektu a zvláštními úkoly, rozšíření dosavadní pracovní náplně, obohacení pracovní náplně, zahraniční pobyty, delegování a cílená výměna na pracovních místech např. výměna mezi prací ve vnitřní službě podniku a prací obchodního zástupce či mezi manažery první linie.

Společnost od svých vedoucích pracovníků očekává určité schopnosti, analyzuje pracovníkovi přednosti a možnosti jejich zdokonalení na základě pravidelného rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Společnost dbá na zavedených zásadách: rozvoj ve smyslu hluboké změny chování potřebuje čas, každý pracovník se musí pro svůj rozvoj angažovat sám, zajištění možností rozvoje je úkolem vedoucího pracovníka (BR spol. s.r.o., 2011).

Opatření na pomoc rozvoje pracovníků jsou následující:

Efektivita práce, čili racionálně a včasné vyřizovat úkoly pomocí účinného uspořádání a časového plánování. Za efektivitu práce se považuje například pravidelně poskytovat zpětnou vazbu, konat termínované porady, stanovit priority při sestavování úkolových plánů nebo svěřovat podřízeným samostatné zvláštní úkoly či projekty.

Kvalita práce. Vedoucí pracovníci musí dodržovat kvalitu a přenášet podnikové standardy kvality stanovené podle zákaznických požadavků na vlastní práci a plnit je. Příkladem je nechat vypracovat hlášení o nedostacích. Nebo motivovat pracovníky, aby kvalitativní cíle vizualizovali a přepracovali podle zásad kvality, nechat pracovníky vyřizovat reklamace u zákazníka, nechat pracovníky, aby pomocí cílených otázek sami objevili příčiny chyb či je nechat vypracovat úplné a bezchybné vzorové zadání.

Schopnost zátěže znamená vyřizovat úkoly i za ztížených pracovních podmínek. Jedná se o poskytování podpory prostřednictvím mentorů, toleranci chyb, společně stanovené priority či podněcování pracovníků k tomu, aby vnímali biologické rytmy, tzv. denní výkonnostní křivku a přizpůsobili jí rozdělení práce. Také jsou nezbytná uvolňovací cvičení pro zvýšení odolnosti vůči stresu a frustrační tolerance, zajistit pomoc pracovníkům prostřednictvím pravidelných konzultací apod.

Schopnost prosadit se. Sem bychom zařadili schopnost získávat pracovníky pro ideje, cíle, opatření a postupy pomocí vhodných argumentů a metod, schopnost umět překonávat jejich odpor. Příkladem jak toho dosáhnout je provádět společnou analýzu úspěšných a neúspěšných situací, vypracovávat vzory pro další úkoly, sbírat vysvětlující informace a podněcovat projednání argumentů, vyzývat k důkladné přípravě na rozhovory a jednání, umožnit zlepšení odborných vědomostí prostřednictvím odborných seminářů, školení o jednání a argumentaci na pracovišti, motivovat k přebírání odpovědnosti či prezentace výsledků.

Rozhodnost znamená schopnost úsudku, učinit ve správný okamžik správná rozhodnutí a zavést opatření. Stanovit priority a vědomě přijmout odhadnutelné riziko. Formou rozhodnosti je vyzvat pracovníky, aby připravili a obhajovali stanoviska při rozhodování, podnítit analýzu následků rozhodnutí, konstruktivní kritika po chybném rozhodnutí, odmítnutí zpětného delegování, vytvářet volný prostor pro rozhodování, umět přenášet dílčí odpovědnosti za projekt a personál či nechat pracovníka, aby převzal zastupující funkci.

Flexibilita umožňuje zvládat různorodé úkoly i při změně pracovních podmínek. Důležité je umět svěřovat vedení rozhovorů, umožnit pracovní pobyt v zahraničí,

umožnit spolupráci v mezinárodních týmech, umožnit spolupráci na projektech, nastítnit osobní užitek a perspektivy pro pracovníka a další.

Iniciativa pojednává o provádění úkolů z vlastního popudu. Typickým příkladem je slavit úspěchy i neúspěchy, zajistit vybavení optimálními pomůckami, které šetří čas. Nechat vypracovat zprávu o činnostech na poradách oddělení, svěřit pracovníkům zvláštní úkoly, které vyžadují jednání na vlastní zodpovědnost. Vyslovit chválu, uznání, poskytnou zpětnou vazbu, ponechat prostor pro samostatné vypracování možností řešení a jejich samostatné provedení či společně vypracovat dohody o cílech.

Komunikační dovednosti, které zajišťují schopnost navazování kontaktů, vyjadřovací schopnost. Způsobnost navazovat osobní vztahy a vytvářet dělnou pracovní atmosféru. Důležitá je otevřenost v rozhovoru, citlivost pro potřeby a způsoby chování jiných lidí a kultur. A v neposlední řadě také zvládání konfliktů. Tyto vyjadřovací schopnosti mohou pracovníci uplatnit tak, že mohou dopady pracovníkova chování demonstrovat na konkrétních příkladech, motivovat pracovníky k odstranění stávajících předsudků, podněcovat účast na diskuzích, poradách a následném poskytnutí zpětné vazby nebo motivovat pracovníky pro zapracování nových kolegů, tudíž přebírat funkce mentorů.

Kreativita je chápána jako schopnost rozpoznat, podnítit a vypracovat nová řešení problémů. Motivovat výměnu zkušeností. Podněcovat pracovníky, aby si vytvářeli prostor pro rozvíjení nápadů. Podporovat spolupráci v týmech, chválit manažerské myšlení a navrhování alternativ, podporovat samostatné hledání cest k dosažení cíle, povzbuzovat kritické promýšlení procesů v oddělení nebo například vyžadovat používání kreativních technik.

Orientace na zákazníka, jedná se o schopnost vcítit se do potřeb zákazníků a zaměřit podle toho jednání v zájmu podniku. Například vypracovat analýzu struktury zákazníků, podněcovat účast na vyřizování reklamací u zákazníka, poukázat na možnost zjištění názoru odběratelů o výrobku, opatřit si zpětnou vazbu o chování pracovníka vůči zákazníkovi, společně stanovit standardy pro chování vůči zákazníkovi, zákaznické návštěvy či vyzvat pracovníky k udržování co nejintenzivnějších a stálých kontaktů se zákazníky.

Schopnost řešit problémy, co se týká umění rozpoznat problémy, identifikovat jejich možné příčiny a vyvodit z toho potřebná opatření a rozhodnutí. **Přesvědčovací schopnost**, čili osobně se zasadit o získání druhých pro vlastní myšlenky, řešení problémů nebo iniciativy. Neméně důležitá je také **ochota k převzetí odpovědnosti**, to znamená obhajovat výsledky vlastních i cizích rozhodnutí vůči jiným. V neposlední řadě se jedná o **vědomosti a zkušenosti**, vědomosti získané vzděláváním, profesní praxí. Specifické znalosti a přehled nad rámcem vlastní pracovní náplně. Ochota k dalšímu zvyšování kvalifikace. Spolupráce a **schopnost kooperace, týmové práce**, je důležitá pro výměnu informací v rámci a mimo rámcem vlastního pracovního úseku, pro účinnou spolupráci se všemi zúčastněnými.

Pro pracovníky ve vedoucích funkcích je požadovaný rozvoj v oblasti charisma, schopnosti integrace, schopnost delegovat, motivovat, používat nástroje vedení, vedení pracovníků a rozvoj pracovníků.

4.2.3 Zaměstnanecké benefity

Benefity jsou určeny všem zaměstnancům, primárně těm, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Cílem poskytování firemních benefitů je zvýšení motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti a především zvýšení loajality a ztotožnění se s firmou. Zaměstnanci, kteří nemají pracovní smlouvu na dobu neurčitou, například pracovníci zaměstnáni na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, nemohou využívat všechny firemní benefity, ale mají možnost využít dotované stravování, nápojové automaty a pružnou pracovní dobu.

Za účelem spokojenosti a motivace zaměstnanců existují tyto firemní benefity:

- Pět týdnů dovolené
- Dotované závodní stravování
- Zaměstnanecké půjčky
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Pružná pracovní doba
- Firemní akce
- Zaměstnanecký bonus
- Finanční odměny
- Poskytování ubytování

(BR spol. s.r.o., 2011).

Společnost poskytuje svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, namísto klasických 4 týdnů, se dovolená navyšuje o 1 týden. V rámci celého závodu je zajištěno stravování, které zaměstnanci mohou využívat každý den, stravování je dotováno.

Zaměstnanecká půjčka je určena zaměstnancům na bytové účely. Cílem poskytnutí této půjčky je podpora zaměstnance v řešení významné osobní situace. Půjčka se poskytuje v maximální výši 100 000 Kč, přičemž bytovými účely zaměstnance se rozumí pořízení domu či bytu, složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení, nebo rekonstrukce domu či bytu. Poskytuje se zaměstnanci, který je zaměstnán u společnosti nepřetržitě 36 měsíců, půjčku lze poskytnout na dobu 5 let. Při rozhodnutí o poskytnutí půjčky zaměstnanci se zohledňuje délka trvání pracovního poměru, pracovníkovi výkony, sociální situace zaměstnance a další významné okolnosti poskytnutí půjčky.

Co se týče vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, firma nabízí zaměstnancům jazykové vzdělání a odborná školení. Jazykové vzdělání je určeno zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kterým uplynula zkušební doba. Vzhledem k tomu, že firma je

dceřinou společností zahraniční mateřské firmy, jazykové vzdělání zaměstnanců je velmi důležité, také proto, že roste spolupráce se zahraničními zákazníky. Bez ohledu na počáteční jazykovou úroveň zaměstnance, společnost stanovila nárok na čerpání finanční částky na výuku cizích jazyků. Tato výuka je určena zaměstnancům jako podpůrná metoda vlastního studia. Mezi hlavní podporované jazyky patří anglický a německý jazyk, protože jsou nejdůležitější z hlediska plnění pracovních činností. Jazykové kurzy se konají mimo pracovní dobu, ale mohou být prováděny v prostorách firmy. Pro účely jazykových kurzů má firma smluvní partnery, kteří nabízejí zaměstnancům skupinovou či individuální výuku. Každý rok probíhá vyhodnocení úrovně poskytovatelů tohoto vzdělávání za účelem dosažení co nejvýhodnějších smluvních podmínek a kvality výuky.

Zaměstnanci si mohou zvolit mezi více druhy typů výuky, jedná se o jazykové vzdělávání intenzivní, víkendové, letní, semestrální nebo celoroční. Stejně tak si mohou vybrat kurz všeobecný, konverzační, zkouškový, opakovací, intenzivní nebo přímo oborově zaměřený. Pro stanovení úrovně pokročilosti se vychází ze společného evropského referenčního rámce pro jazyky, který stanoví počáteční úroveň jazyka a úroveň, které by mělo být dosaženo po skončení kurzu. Nárok na tyto jazykové kurzy mají opět zaměstnanci s hlavním pracovním poměrem, kterým uplynula zkušební doba. Vzniká jim nárok na celoroční příspěvek v určité výši, s výjimkou příspěví na úhradu jakýchkoliv certifikátů nebo zkoušek organizovaných jazykovou školou. Samozřejmá je pravidelná docházka do kurzu, která je kontrolována firmou a také ověření jazykové úrovně zaměstnance, vše slouží jako podklad pro rozhodnutí o přispívání zaměstnanci na další jazyková vzdělávání.

Mimo jazyková vzdělávání nabízí firma odborná školení jako například technické školení, odborná a profesní školení, manažerská školení, měkké dovednosti, obchodní dovednosti, informační systémy. Některá školení jsou povinná ze zákona či jsou potřebná k výkonu práce. Specifická školení jsou potom zaměřena například na umění obchodního jednání, péče o zákazníky, obchodní argumentace, time management, týmová spolupráce, komunikace, ručení za výrobek či ochrana dat a bezpečnost na pracovišti.

Zaměstnanci se mohou účastnit každoročních firemních akcí, jako je vánoční setkání, sportovní utkání či den otevřených dveří pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky. Zaměstnanec také může získat určitý bonus nad rámec své základní mzdy, tento benefit je celoroční a odvíjí se od hodnocení výkonu zaměstnance během celého roku a také od ekonomických výsledků společnosti. Maximální hodnota bonusu je 20 % roční základní mzdy zaměstnance.

Společnost BR si velmi cenní věrnosti svých zaměstnanců, a proto jim nabízí finanční odměny k pracovnímu jubileu dle doby trvání nepřetržitého pracovního poměru. Doba trvání je v rozmezí od 20 - 45 let, přičemž finanční odměna se s rostoucími lety věrnosti společnosti zvyšuje. Firma poskytuje finanční odměnu i k životnímu jubileu. Životní jubileum 50, 55, 60, 65 let, pokaždé oceněno příslušnou finanční částkou a při prvním odchodu do důchodu je taktéž vyplacena zaměstnanci odměna.

Firma také zaměstnancům dává možnost poskytnutí ubytování, na základě rozhodnutí vedení společnosti. Primárně je tento benefit určen zaměstnancům na vedoucích pozicích a zaměstnancům s dojezdem nad 150 km včetně a dále výjimečně v individuálních případech (BR spol. s r.o., 2011).

4.2.4 Slad'ování pracovního a soukromého života

Důležitým cílem firemní personální politiky je dobře fungující systém slad'ování pracovního a soukromého života. Slad'ování je ve firmě považováno za náročný a individuální úkol. Společnost podporuje zaměstnance tím, že jim nabízí různé modely pracovní doby.

Zaměstnanci s pracovním modelem technicko-hospodářský pracovník mají stanovený pružný začátek a konec pracovní doby. Pružné rozvržení pracovní doby je stanoveno základní pracovní dobou s maximálním příchodem v 8 hodin ráno a minimálním odchodem v 14:30. V průběhu této základní pracovní doby je zaměstnanec povinen být na pracovišti a vykonávat práci. Společnost mimo to nabízí volitelné úseky pracovní doby, které jsou určeny hranicí od 6 do 20 hodin. Zaměstnanec si může sám zvolit

začátek i konec pracovní doby, s ohledem na provoz firmy a s ohledem na stanovenou pracovní dobu. Pružné rozvržení pracovní doby mohou využít všichni zaměstnanci, s výjimkou práce ve směnném provozu, při pracovních cestách zaměstnanců, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, kde je začátek i konec pevně stanoven, také v době důležitých osobních překážek v práci.

Firma vytváří ke zvyšování kultury práce a pracovního prostředí takové pracovní podmínky, které umožňují, aby výkon práce byl kvalitní, hospodárný a bezpečný. Přičemž jednou z klíčových hodnot společnosti je diverzita a rovné pracovní příležitosti pro ženy a muže. Tyto klíčové hodnoty představují rovný přístup k možnostem postupu a profesionálního rozvoje. Společnost BR respektuje a chrání osobní důstojnost každého zaměstnance, netoleruje žádnou formu diskriminace ani obtěžování.

Cílem společnosti je, aby byla firma pro muže a ženy ještě více atraktivní. Společnost chce získávat, rozvíjet a udržet více žen, a zároveň pro ně vytvořit příležitost ke sladování kariéry a rodiny. Za účelem zvýšení šance žen k dřívějšímu návratu do zaměstnání z rodičovské dovolené firma nabízí možnost požádat o příspěvek na péči o dítě. Podmínkou získání příspěvku pro matky je zájem o dřívější návrat do práce z rodičovské dovolené ze strany zaměstnavatele i zaměstnankyně, dále potvrzení o umístění dítěte ve státní nebo soukromé instituci a další podmínkou je, že věk dítěte musí být nižší než 3 roky.

Jelikož se personální politika „family-friendly“ anebo politika přátelská k rodině stává více moderní a stále důležitější v mezinárodním měřítku, společnost se snaží podporovat zaměstnance v náročném úkolu propojení rodiny a kariéry. V současnosti pro tyto účely využívá některé z následujících nástrojů pro sladování (BR spol. s r.o., 2011).

Flexibilní pracovní úvazky

Zaměstnanci mohou využívat flexibilní pracovní dobu a částečné pracovní úvazky. Na druhé straně firma nenabízí sdílené pracovní úvazky, stlačený pracovní týden, termínované práce či není možnost práce z domova – předem plánovaná a placená. Práce z domova může být vykonávána pouze ve výjimečných případech, například při nemoci, ale ne pravidelně. Naopak práce z domova je částečně nabízena ženám na

mateřské dovolené. Zaměstnanec může vykonávat práci i na jiném místě odlišném od pracoviště firmy v rozsahu, na kterém se dohodne se svým zaměstnavatelem, jedná se o pracovní pohotovost nařízenou přímým nadřízeným.

Podpora zaměstnanců v péči o členy rodiny

Společnost BR nenabízí žádnou podporu zaměstnanců v péči o členy rodiny. Neposkytuje zaměstnancům poukazy na profesionální péči či informační servis, při pomoci zaměstnancům o péči o děti či starší příbuzné. Firma také nespolupracuje s příslušnými organizacemi.

Postupný návrat do zaměstnání

Firma BR podporuje zaměstnance, kteří se vrací do práce po delší době, převážně ženy po mateřské dovolené, ale také zaměstnanci s plánovaným odchodem do důchodu. Nepatří sem ovšem zaměstnanci po dlouhodobější absenci kvůli nemoci. Jedná se o příspěvky pro matky, ale nejedná se o příspěvky na rekreaci apod. Na druhé straně podporuje zaměstnance v průběhu rodičovské dovolené tím, že s nimi udržuje kontakt po dobu jejich nepřítomnosti ve firmě. Příspěvek pro ženy je určen zaměstnankyním, které se vrací do zaměstnání dříve než po třech letech rodičovské dovolené.

Jasně vymezený rámec porad

Časově jasně vymezené porady, stanovené tak, aby vyhovovaly zaměstnancům pečujícím o člena rodiny firma nenabízí.

Koučování a konzultace

Konzultace, jako finanční, psychologické či právní poradenství firma neposkytuje. Na druhé straně koučování využívá.

Firemní vzdělávání

Společnost svým zaměstnancům nabízí široké firemní vzdělávání, ovšem zaměřené spíše na dovednosti a schopnosti, než na osobní život. Nenabízí například školicí kurz

jak zvládat stresové situace, jak sladit práci a osobní život nebo kurz zaměřený na otázky týkající se pouze osobního života.

Podpora péče o děti

Zaměstnanci nemají možnost využívat jakoukoliv podporu péče o děti. Firma BR nemá vlastní firemní školku či mateřské centrum, ani žádným způsobem nepodporuje školní zařízení v okolí.

Podpora vnitrofiremní komunikace

Společnost BR má velmi dobře propracovaný informační systém, určený pro vnitrofiremní komunikaci. Zaměstnanci jsou tak informováni o nabídce firemních benefitů a ostatních nástrojů sladování práce a soukromého života.

Sick days

Pokud se jedná o nemoci zaměstnanců, či osobní a rodinné důvody, organizace nedává zaměstnancům možnost zůstat doma předem daný počet dní v roce. Zaměstnanci nemají možnost využívat benefit, který poskytuje volno na léčení, aby se předcházelo delší době trvání nemoci.

Volnočasové benefity

Firma podporuje zaměstnance v jejich volnočasových aktivitách přispěním například poukázkami na wellness či sportovní aktivity. Neposkytuje ovšem příspěvky na rodinnou dovolenou, rekreaci či stravování mimo firmu.

Ostatní nástroje

Kromě výše uvedených nástrojů sladování firma BR pořádá den otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců.

Dále nabízí pracovní volno po narození dítěte, při úmrtí rodinného příslušníka či spolupracovníka, při vlastní svatbě, stěhování či pracovní volno k doprovodu dítěte do školského poradenského zařízení, k doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení

sociálních služeb nebo do školy, k doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení, vyšetření či ošetření, při pracovně-lékařské prohlídce či vyšetření a očkování související s výkonem práce. Pracovní volno se také poskytuje při znemožnění cesty do zaměstnání z důvodu zpoždění hromadných dopravních prostředků či přerušení dopravního provozu. U osob zdravotně postižených se pracovní volno poskytuje také v případě znemožnění cesty do zaměstnání z povětrnostních důvodů nehromadným dopravním prostředkem, který zaměstnanec používá.

Zaměstnancům může být také nařízena práce přesčas, za kterou mu náleží náhradní volno. Nařízená práce přesčas může činit maximálně 150 hodin ročně a 8 hodin týdně. Další práce přesčas je možná pouze po dohodě mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. Přesčasová práce je povolena pouze ve výjimečných případech. Zaměstnancům je umožněno trávit čas na pracovišti nad rámec pracovní doby za účelem studia, jazykových kurzů či získávání odborných znalostí z internetu, tato doba ovšem není považovaná za přesčas.

Společnost BR nabízí různorodé informace týkající se diverzity a rovných příležitostí ve firmě. O společnosti jsou psány pravidelné interní zprávy a brožury, které ukazují postupující a aktuální pole práce.

5 VÝZKUM

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je identifikovat možnosti a překážky sladování práce a soukromého života u zaměstnanců zkoumané firmy na nižších pozicích stejně jako u vedoucích a navrhnout vhodné možnosti, jak skloubit pracovní a soukromý život zaměstnanců.

Dílčí cíle jsou následující:

1. Zjistit přístup vedoucích pracovníků k této problematice.
2. Analyzovat percepci zaměstnanců týkající se rolí mužů a žen převážně ve vedoucích pozicích a odkrýt tak rozdíly v jejich postavení.
3. Formulovat návrhy a doporučení, jak si vedoucí pracovníky udržet ve firmě, především efektivní aplikací možností sladování pracovního a soukromého života.

Se znalostí odborné literatury v dané oblasti (viz výše) a s ohledem na výzkumné cíle byly vybrány následující metody.

5.2 Metody výzkumu

5.2.1 Analýza firemních materiálů

Tato metoda byla použita v předchozí části pro zjištění kvality motivačního systému, benefitů pro zaměstnance a současné možnosti a nástroje sladování pracovního a osobního života.

Pro analýzu byly využity převážně interní podnikové směrnice, materiály umístěné na webových stránkách firmy. Další informace byly získány od zaměstnanců, především z personálního oddělení firmy.

5.2.2 Semistrukturované rozhovory

Typem rozhovoru, který byl použit, je semistrukturovaný s otevřenými otázkami. Předem byly určeny otázky i pořadí položení otázek. Jelikož mají data takto získaná vzájemně srovnatelnou tematickou strukturu i obsah, lze tato data lépe vyhodnotit (Reichel, 2009). Místem konání pro rozhovory bylo pracoviště respondentů.

5.2.3 Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření byl zvolen standardizovaný dotazník, který představuje soubor otázek, převážně uzavřených. Ve zvoleném dotazníku jsou i otázky polouzavřené a pouze jedna otázka byla zvolena jako volná. Dotazník byl rozeslán e-mailem nebo předán přímo osobně zaměstnancům firmy.

5.3 Popis zkoumaného souboru

5.3.1 Popis zkoumaného souboru respondentů, s nimiž byl proveden rozhovor

Respondenti, kteří byli dotazováni, byli zaměstnanci firmy BR, jejichž počet byl firmou předem omezený. Pro dotazování bylo využito šesti manažerů – vedoucích pracovníků. Z toho byli tři muži a tři ženy. Jelikož u rozhovorů byla možnost většího výběru, výběrovým kritériem bylo působení na určité vedoucí pozici, věk a pohlaví respondentů a také rodinný stav a počet dětí, stejně tak jejich ochota zúčastnit se rozhovoru. Základní údaje uvádí následující tabulka, vzhledem k tomu, že si někteří dotazovaní pracovníci nepřáli zveřejnit svou konkrétní vedoucí pozici ve firmě, nebudou v tabulce uvedeny.

Tabulka 1: Základní údaje dotazovaných respondentů [Zdroj: vlastní výzkum]

Pohlaví	Jméno	Věk	Rodinný stav	Počet dětí
muž	Martin	33	ženatý	1
muž	František	45	ženatý	2
muž	Jan	56	ženatý	1
žena	Eva	33	vdaná	gravidní poprvé
žena	Jarka	50	svobodná	1
žena	Jaroslava	57	rozvedená	2

Nejmladším respondentem byl muž ve věku 33 let a žena ve stejném věku. Nejstarším respondentem byla žena ve věku 57 let.

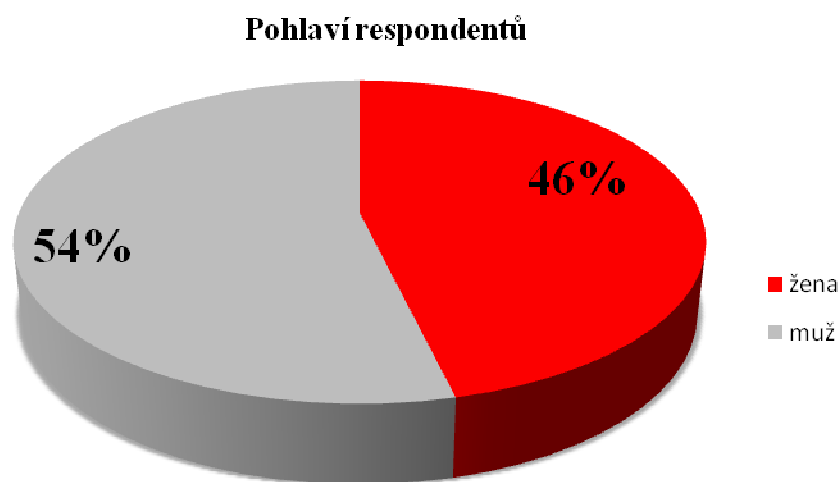
5.3.2 Popis zkoumaného souboru respondentů dotazníkového šetření

Respondenti, kteří byli dotazováni v dotazníkovém šetření byli zaměstnanci firmy BR, jejichž počet byl předem určený. Dotazníkové šetření tedy bylo předem omezeno určitým počtem pracovníků, kteří byli k dispozici.

U dotazníkového šetření byl nejmladším respondentem muž a žena ve věku do 30 let, naopak nejstarším respondentem byl muž s věkem nad 60 let. Firma BR má celkem 237 zaměstnanců, ale pro účely dotazníkového šetření byl jejich počet snížen na pouhých 110 zaměstnanců, to bylo zapříčiněno přáním firmy, nepřetěžovat své pracovníky dotazníky, protože v době výzkumu probíhalo dalších několik výzkumných dotazníků na jiná témata, potřebná pro personální oddělení. Z počtu 110 zaměstnanců byla návratnost dotazníků poměrně nízká, a to necelých 61 %. Za důvod, jenž nepřinesl vyšší návratnost dotazníků můžeme považovat ten, že možnost rozesílání byla přes pracovní e-maily zaměstnanců, čímž se pro ně snižovala anonymita. I přes to lze dosažený výsledek 61 % považovat za uspokojující, neboť výsledek návratnosti dotazníků pohybujících se v rámci 60 – 70 % lze považovat za dobře přijatelnou hranici (Reichel, 2009).

Dotazníky byly vyplněny počtem 67 zaměstnanců, z toho byli 54 % muži a 46 % ženy.

Obrázek 5: Pohlaví respondentů [Zdroj: vlastní výzkum]



Věk respondentů byl roztržíděn do určitých kategorií, a výsledky dotazníkového šetření ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2: Věk respondentů [Zdroj: vlastní výzkum]

Věk	Počet odpovědí	v %
0-30	21	31,3
31-39	24	35,8
40-49	10	14,9
50-59	11	16,4
60 let a více	1	1,5
Celkem	67	100

Nejvíce respondentů bylo ve věku od 31-39 let, těsně následovou kategorií byl věk od 0-30 let. Nejméně odpovídali respondenti ve věku 60 let a více a od 40-49 let.

Tabulka 3: Rodinný stav respondentů [Zdroj: vlastní výzkum]

Rodinný stav	Počet odpovědí	v %
svobodný muž	13	19,4
svobodná žena	20	29,9
celkem	33	49,3
ženatý muž	23	34,3
vdaná žena	8	11,9
celkem	31	46,3
rozvedený muž	0	0
rozvedená žena	3	4,5
celkem	3	4,5
vdovec	0	0
vdova	0	0
celkem	0	0

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce respondentů bylo ženatých mužů a svobodných žen. Nejméně respondentů bylo v kategorii rozvedených žen. Jestliže vezmeme v úvahu celkové výsledky jak mužů tak žen, v největším zastoupení je kategorie svobodných mužů a žen, následována kategorií ženatých mužů a vdaných žen. Rozvedení muži, vdovci nebo vdovy dotazník nezodpověděli.

Tabulka 4: Počet dětí [Zdroj: vlastní výzkum]

Počet dětí	Počet odpovědí	v %
0	38	56,7
1	9	13,4
2	13	19,4
3	5	7,5
více jak 3	2	3,0
Celkem	67	100

Z tabulky číslo čtyři můžeme vyčíst počet dětí jednotlivých respondentů. Nejvíce respondentů dětí nemá, a to necelých 57 %. Dvě děti má 19,4 % respondentů, jedno dítě má 13,4 % respondentů, tři děti má 7,5 % respondentů a více jak tři děti mají pouze dva respondenti.

Respondentům byly položeny následující otázky.

Tabulka 5: Délka současné pracovní pozice [Zdroj: vlastní výzkum]

Délka	Počet odpovědí	v %
Méně než 1 rok	11	16
1-3 roky	13	19
4-10 let	25	37
více než 10 let	18	27
Celkem	67	100

Na výsledcích je vidět poměrně velká věrnost firmě a své pracovní pozici. Nejvíce respondentů, konkrétně 37 % pracuje na své pracovní pozici 4-10 let a 27 % více jak 10 let. Pracovníci, kteří pracují na své současné pozici méně než rok nebo 1-3 roky spadají téměř do stejné kategorie s výsledky 16 % a 19 %.

5.4 Výsledky výzkumu

5.4.1 Dotazníky

Respondentům byly položeny následující otázky.

A) Plánujete se do budoucna věnovat práci ve stejné firmě jako doposud?

Tabulka 6: Věrnost firmě [Zdroj: vlastní výzkum]

Věrnost firmě	Počet odpovědí	v %
Spíše ano	27	40
Ano	26	39
Celkem	53	79
Spíše ne	9	13
Ne	5	7
Celkem	14	20
Celkem	67	100

39 % respondentů se plánuje do budoucna věnovat práci ve stejné firmě jako doposud, 40 % respondentů se spíše plánuje věnovat práci ve stejné firmě, 13 % spíše ne a jenom 7 % se neplánuje věnovat práci ve stejné firmě jako doposud.

B) Kolik hodin týdně trávíte v práci (v průměru)?

Tabulka 7: Průměrná pracovní doba týdně [Zdroj: vlastní výzkum]

Počet hodin	Počet odpovědí	v %
0-20 hodin	1	1
20-30 hodin	3	4
30-40 hodin	7	10
40-50 hodin	47	70
50-60 hodin	5	7
60-70 hodin	3	4
více jak 70 hodin	1	1
Celkem	67	100

Nejvíce respondentů tj. 70 % tráví 40 – 50 hodin v průměru týdně v práci, jedná se o klasickou týdenní pracovní dobu. 10 % respondentů tráví v průměru 30 – 40 hodin v práci týdně. Pouhý 1 respondent ze 67 zaměstnanců tráví v průměru více než 70 hodin týdně v práci.

C) Máte pocit, že práce vám zabírá čím dál více času?

Tabulka 8: Více času tráveného v práci [Zdroj: vlastní výzkum]

	Odpovědí	v %	Do 3 let	4-10 let	Nad 10 let
Spíše ano	33	49	46	40	67
Ano	7	10	4	12	17
Celkem	40	59	50	52	83
Spíše ne	16	24	25	32	11
Ne	11	16	25	16	6
Celkem	27	40	50	48	17
Celkem	67	100	100	100	100

49 % respondentů odpovědělo, že práce jim spíše zabírá více času než dříve. Naopak 24 % odpovědělo, že spíše ne. 16 % respondentů má pocit, že práce jim nezabírá čím dál více času a zbylých 10 % má pocit, že jim práce zabírá čím dál více času. Z hlediska délky pracovní pozice má čas trávený v práci zvyšující tendenci. Zaměstnanci pracující na současné pracovní pozici více jak 10 let mají pocit, že jim práce zabírá čím dál více času, tj. 83 %.

D) Máte pocit, že zanedbáváte rodinu?

Tabulka 9: Zanedbávání rodiny [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %	Muži [%]	Ženy [%]
Spíše ano	15	22	25	23
Ano	9	13	8	0
Celkem	24	35	33	23
Spíše ne	22	33	33	35
Ne	21	31	33	42
Celkem	43	64	67	77
Celkem	67	100	100	100

Nejvíce respondentů tj. 33 % si myslí, že rodinu spíše nezanedbává. 31 % je názoru, že nezanedbává rodinu. 22 % spíše rodinu zanedbává a 13 % má pocit, že zanedbává rodinu kvůli práci. Muži mají vyšší pocit zanedbávání rodiny než ženy, o čemž svědčí 33 % mužů, kteří mají pocit, že zanedbávají rodinu oproti 23 % žen. Naopak ženy nemají pocit, že by zanedbávaly rodinu a to celých 77 %, ve srovnání s muži, kterých je 67 %.

E) Co pro vás znamená práce?

Tabulka 10: Význam práce [Zdroj: vlastní výzkum]

Význam	Počet odpovědí	v %
Přirozená součást života	49	73
Nutnost pro naplňování finanční potřeby	15	22
Jiné	3	4
Celkem	67	100

Pro 73 % respondentů znamená práce přirozenou součástí života. Naopak nutnost pro naplňování finanční potřeby je významem práce pro 22 % dotázaných. Zbýlé 4 % respondentů odpovědělo následovně:

- zábava, seberealizace, kontakt s lidmi
- seberealizace, budování, tvoření
- seberealizace

F) Přiřaďte k následujícím oblastem čísla dle vašich preferencí.

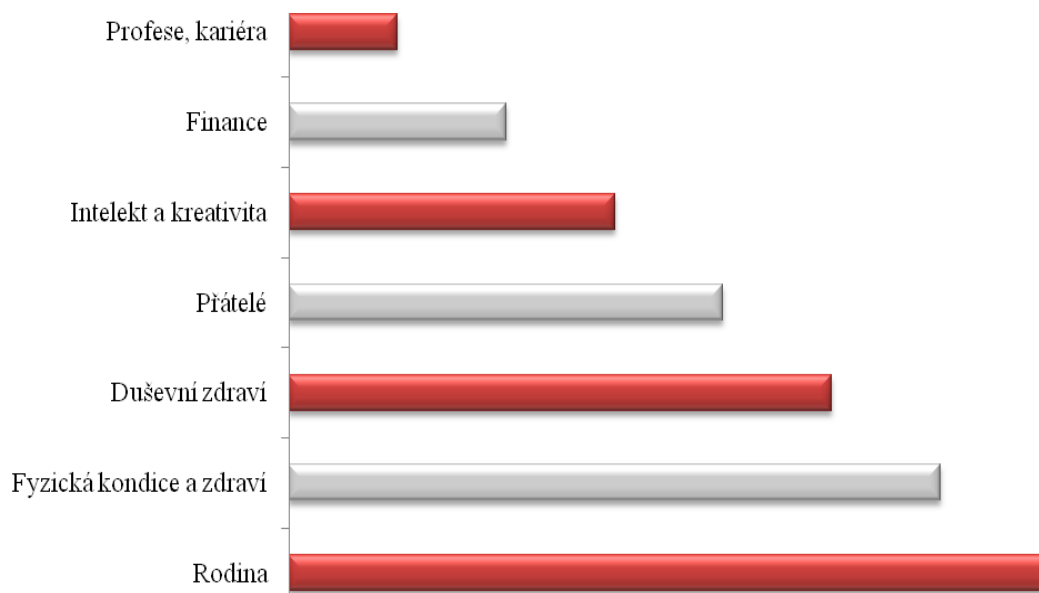
Tato otázka znamenala možnost výběru od nejdůležitější preference po nejméně důležitou. Možnosti výběru preferencí byly dány stupnicí 1 – 5 přičemž se čísla mohla opakovat. Proto v následující tabulce jsou pravidla upravena tak, že nejmenší číslo znamená nejvyšší hodnotu a naopak.

Tabulka 11: Preference dotazovaných [Zdroj: vlastní výzkum]

Preference	Součet odpovědí	v %
Rodina	88	8
Přátelé	171	16
Profese, kariéra	204	19
Finance	195	18
Fyzická kondice a zdraví	114	11
Duševní zdraví	132	12
Intelekt a kreativita	177	16

Z tabulky je patrné, že nejdůležitější preferencí pro dotazované je rodina, protože dosáhla nejmenšího počtu procent, byla jí dána opakovaně nejnižší hodnota. Naopak nejméně důležitou preferencí je profese, kariéra a finance. Méně důležitými preferencemi jsou přátelé, intelekt a kreativita. Druhé místo vyšších preferencí po rodině zaujímá fyzická kondice a zdraví, následovaná duševním zdravím. Rozdělení preferencí můžeme vidět i v následujícím obrázku.

Obrázek 6: Zvolené preference dotazovaných [Zdroj: vlastní výzkum]



G) Kterou pracovní dobu upřednostňujete?

Tabulka 12: Pracovní doba [Zdroj: vlastní výzkum]

Pracovní doba	Počet odpovědí	v %
Striktně daná	6	9
Flexibilní	51	76
Je mi to jedno	10	15
Celkem	67	100

Nejvíce respondentů tj. 76 % dává přednost flexibilní pracovní době. Pouhých 9 % dotazovaných upřednostňuje striktně danou pracovní dobu a 15 % neklade důraz na formu pracovní doby.

H) Práce, kterou děláte, vás baví?

Na výběr byly odpovědi: ano, ne – raději bych se věnoval/a něčemu jinému.

Tabulka 13: Radost z práce [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %
Ano	59	88
Ne	8	12
Celkem	67	100

Většina respondentů je se svou prací spokojena a baví je, jedná se o 88 %. Ostatních 12 % by se raději věnovalo jiné práci.

I) Preferujete ve vedoucích pozicích:

Tabulka 14: Pohlaví ve vedoucích pozicích [Zdroj: vlastní výzkum]

Preference	Počet odpovědí	v %	Muži [%]	Ženy [%]
Muž	18	27	33	23
Žena	3	4	3	6
Nezáleží na pohlaví	46	69	64	71
Celkem	67	100	100	100

Pro 27 % dotázaných je ve vedoucím postavení lepší muž, a pouhá 4 % respondentů preferuje ve vedoucích pozicích ženu. Nejvíce respondentů tj. 69 % zodpovědělo, že podle nich na pohlaví nezáleží. Z pohledu obou pohlaví se výsledky ztotožňují, ženy i muži preferují ve vedoucích pozicích muže, muži 33 % a ženy 23 %. Přičemž na pohlaví ve vedoucích pozicích záleží méně ženám, tj. 71 %. Muži nejméně preferují ženy ve vedoucích pozicích tj. 3 %.

J) Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

Tabulka 15: Přiřazení rolí [Zdroj: vlastní výzkum]

	Odpovědi	v %	Muži [%]	Ženy [%]
Ano	40	60	69	45
Ne	27	40	31	55
Celkem	67	100	100	100

Na tuto otázku odpovědělo 60 %, že toto přiřazení rolí je správné, naopak 40 % dotázaných si myslí, že správné není. Z výsledků vidíme jasné odlišení názoru pohlaví na otázku přiřazení rolí. Role žena-matka je dle 69 % mužů správné a naopak je tomu u žen, kdy 55 % žen tvrdí, že toto přiřazení správné není.

K) Využíváte možnost externího připojení k práci?

Tabulka 16: Externí připojení [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %
Nevyužívám	34	51
Telefon	16	24
E-mail	15	22
Jiné:	2	3
Celkem	67	100

Externí připojení k práci nevyužívá 51 % dotázaných. Ostatní respondenti externí připojení využívají prostřednictvím telefonu tj. 24 %, pomocí e-mailu tj. 22 %. 3 % dotázaných využívá jinou možnost externího připojení k práci, a to je virtuální privátní síť nebo firemní program SAP.

L) Cítíte se po ukončení pracovní doby vyčerpaně?

Tabulka 17: Vyčerpanost po práci [Zdroj: vlastní výzkum]

	Odpovědí	v %	Muži [%]	Ženy [%]
Ano, fyzicky	1	1	0	3
Ano, duševně	29	43	47	39
Ano, fyzicky i duševně	18	28	25	29
Celkem	48	72	72	71
Ne	19	28	28	29
Celkem	67	100	100	100

Většina respondentů se cítí po ukončení pracovní doby vyčerpaně, konkrétně 43 % duševně, pouhé 1 % fyzicky a 27 % se cítí unaveně jak fyzicky, tak duševně. Zbylých 28 % dotázaných se necítí po ukončení pracovní doby vyčerpaně. Dle výzkumu nemá pohlaví na vyčerpanost po práci vliv. Téměř vyrovnané výsledky ukazují, že obě skupiny se cítí po práci vyčerpaně bez ohledu na jejich pohlaví.

M) Máte problémy se zdravím či stresem?

Tabulka 18: Problémy se zdravím a stresem [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %
Ano	16	24
Ano, často	6	9
Spíše výjimečně	29	43
Ne	16	24
Celkem	67	100

43 % dotázaných má problémy se zdravím či stresem spíše výjimečně, 24 % má problémy se zdravím či stresem a stejně tak 24 % nemá problémy se zdravím či stresem. Časté problémy se zdravím či stresem má 9 % respondentů.

N) Jste vystaven/vystavena stresu?

Tabulka 19: Vystavenost stresu [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %
Ano, občas v práci	26	39
Ano, často v práci	21	31
Ano, občas v soukromém životě	9	13
Ano, často v soukromém životě	4	6
Ne	7	10
Celkem	67	100

39 % dotázaných je vystaveno stresu občas v práci, 31 % je vystaveno častému stresu v práci. Občas v soukromém životě je vystaveno stresu 13 % dotázaných, často v soukromém životě 6 %. Vystavení stresu nejsou ani v práci, ani v soukromém životě respondenti s počtem 10 %.

O) Ocenil/ocenila byste možnost vykonávání práce z domova?

Převážně v případě nemoci, rodičovské či mateřské dovolené.

Tabulka 20: Práce z domova [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %
Ano	41	63
Ne	26	37
Celkem	67	100

Většina respondentů by ocenila možnost práce z domova, především v případě nemoci či rodičovské dovolené, a to 63 %. Ostatních 37 % by možnost práce z domova neuvítalo.

P) Dokážete skloubit práci a soukromý život?

Tabulka 21: Skloubení práce a soukromí [Zdroj: vlastní výzkum]

	Odpovědí	v %	Bez dětí	S dětmi
Ano, snadno	16	24	14	32
Ano, velmi obtížně	6	9	14	5
Ano, podle situace	43	64	72	58
Celkem	65	97	100	95
Ne	2	3	0	5
Celkem	67	100	100	100

64 % dotazovaných si myslí, že dovedou skloubit práci a soukromý život, dle momentální situace, 24 % si myslí, že dokáže skloubit práci a soukromí snadno, 9 % velmi obtížně a 3 % nedokáže skloubit práci a soukromý život. Pokud se zaměříme na zaměstnance s rozdílem, zda mají děti či nemají, můžeme vidět, že zaměstnanci bez dětí snadněji zvládají sladit práci a osobní život než zaměstnanci s dětmi.

Q) Je podle vás motivace firmy zaměřená na sladování práce a soukromého života?

Tabulka 22: Motivace firmy [Zdroj: vlastní výzkum]

	Odpovědí	v %	Muži [%]	Ženy [%]
Ano	12	18	11	26
Ne	35	52	58	45
Nevím	20	30	31	29
Celkem	67	100	100	100

Podle 52 % respondentů není motivace firmy zaměřená na sladování práce a soukromého života, což je více jak polovina. 30 % dotazovaných není s motivačním systémem firmy dosti obeznámeno, proto nemohli posoudit, zda je nebo není motivační systém zaměřen na sladování práce a soukromí. Jen 18 % respondentů si myslí, že motivační systém firmy je zaměřen na sladování práce a soukromého života. Obecně

muži i ženy nejsou s motivačním systémem firmy dostatečně obeznámeni. Co se týče žen, 26 % si myslí, že motivace ve firmě je zaměřená na sladování práce a soukromého života, 45 % nesouhlasí s tím, že je motivace zaměřená na sladování. U mužů je tomu naopak, větší počet nesouhlasí s tím, že je motivace zaměřená na sladování, tj. 58 %. 11 % mužů si myslí, že motivace na sladování zaměřena je.

R) Který z nástrojů sladování práce a soukromého života využíváte?

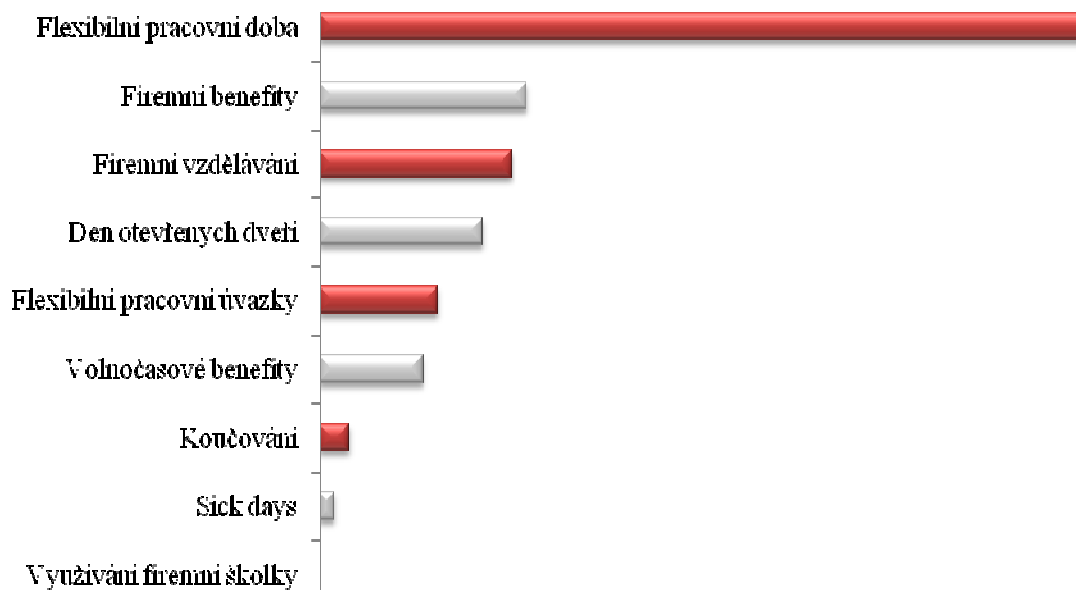
Zde měli respondenti na výběr několik nástrojů pro sladování práce a soukromého života, které mají možnost využívat ve firmě a využívají je, nebo naopak ve firmě chybí. Respondenti měli možnost vybrat více nástrojů, které využívají.

Tabulka 23: Nástroje pro sladování [Zdroj: vlastní výzkum]

Nástroj	Počet odpovědí	v %
Flexibilní pracovní doba	52	48
Flexibilní pracovní úvazky	8	7
Koučování	2	2
Firemní vzdělávání	13	12
Využívání firemní školky	0	0
Firemní benefity	14	13
Sick days	1	1
Volnočasové benefity	7	6
Den otevřených dveří	11	10

Nejvíce respondentů využívá flexibilní pracovní dobu, tj. 48 % dotázaných. Z dalších nástrojů bychom vytyčili firemní benefity, kterých využívá 12 % respondentů, firemní vzdělávání využívá 12 % dotázaných, den otevřených dveří pro rodinné příslušníky využívá 10 % respondentů. Ve firmě využívá možnosti flexibilních pracovních úvazků 7 % dotázaných. Ostatní využívání nástrojů lze vidět v tabulce 23 a následujícím obrázku.

Obrázek 7: Nástroje sladění [Zdroj: vlastní výzkum]



S) Máte dostatek volného času pouze pro sebe?

Tabulka 24: Volný čas a práce [Zdroj: vlastní výzkum]

	Odpovědí	v %	S rodinou	Svobodní
Ano, dostatečně	33	49	38	61
Ne, nedostatečně	34	51	62	39
Celkem	67	100	100	100

Velmi vyrovnané výsledky ukazují, že 51 % respondentů nemá dostatek volného času pouze pro sebe, naopak 49 % dotázaných má dostatek volného času pro sebe. Více volného času pro sebe má kategorie svobodných zaměstnanců, tj. 61 %. Naopak 62 % pracovníků mající rodinu nemá dostatek volného času pouze pro sebe. Kategorie pracovníků s rodinou obsahuje i pracovníky z kategorie rozvedený/á z důvodu počtu dětí v této kategorii.

T) Stíháte péči o domácnost (běžný úklid apod.)?

Tabulka 25: Péče o domácnost [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %
Ano, sám/sama	25	37
Ano, s pomocí partnera/partnerky	40	60
Ne, máme hospodyně	2	3
Celkem	67	100

60 % dotázaných zvládá péči o domácnost s pomocí druhé osoby, partnera či partnerky. 37 % respondentů časově stíhá péči o domácnost bez problémů a 3 % respondentů nestíhá péči o domácnost, proto mají najatou hospodyně.

U) Stěžuje si rodina (partner/partnerka, děti) na to, že je kvůli práci zanedbáváte?

Tabulka 26: Zanedbávání rodiny [Zdroj: vlastní výzkum]

	Počet odpovědí	v %
Spíše ano	16	24
Ano	3	4
Celkem	19	28
Spíše ne	23	34
Ne	25	37
Celkem	48	71
Celkem	67	100

37 % dotázaných zodpovědělo, že si rodina nestěžuje na to, že by je kvůli práci zanedbávali, 34 % dotázaných tvrdí, že rodina si spíše nestěžuje, 24 % spíše stěžují a 4 % respondentů tvrdí, že rodiny si stěžují, že jsou kvůli jejich práci zanedbávány.

V) Máte-li jakékoliv připomínky, prosím vypište.

Poslední druh otázky, byla otázka otevřená, kde respondenti mohli vypsát své připomínky a poznatky. Mezi připomínky a poznámky patřilo následující:

- Na mojí aktuální práci mi nejvíce vadí asi jen jedna věc - denní dojíždění - tzn. skoro celý den mimo bydliště - málo času na sebe, rodinu, na vyřizování soukromých záležitostí (lékař, úřady atd.)
- Na pracovníky je "nakládáno" stále více práce v rámci šetření pracovní síly a ti jsou stále více ve stresu, což se odráží na jejich zdraví.
- Správné přiřazení rolí - někdy je matka nezastupitelná.
- Zaměstnavatele nezajímají nástroje pro sladování práce a soukromého života. U přiřazení rolí může být správné i toto: žena-živitel rodiny, muž-otec.
- Je to tak, jak si to kdo udělá. Pokud je člověk workoholik a ještě k tomu neumí hospodařit dobře s časem, pak se nemůže divit, a zaměstnavatel může být vstřícný, jak chce.
- Zaměstnání mám v současné době dvě - obě náročné, do budoucna plánuji věnovat se jenom jednomu. V dnešní době je možná štěstí, když člověk vůbec nějakou práci má. Ale i tak se nemusí nechat zcela zničit.

5.4.2 Rozhovory

Vybraným vedoucím pracovníkům firmy bylo položeno pět základních otázek, některým pracovníkům byly položeny doplňující otázky nebo oni sami doplnili některou otázku o rozšiřující odpovědi.

Základní otázky byly následující:

1. Jak podle vás lze skloubit rodinu a práci?
2. Máte při všech pracovních povinnostech čas na rodinu a volný čas?

3. Jak vnímáte motivaci ve vaší organizaci?
4. Máte pocit dostatečného uplatnění svých schopností a dovedností v práci? (vzdělání, kreativita, nápady...)
5. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny? (je na vedoucích pozicích lepší muž nebo žena?)

Jedna otázka, „Jak vnímáte osobní a pracovní úspěch?“, byla položena jako doplňující otázka, a to ne ve všech případech respondentů. Stejně tak otázka „Je u vás touha po seberealizaci a kariérního růstu větší než potřeba rodiny?“

5.4.2.1 Jak lze skloubit rodinu a práci

Vybraným vedoucím pracovníkům byla položena hlavní otázka, jak lze podle nich skloubit práci s rodinou. Všichni pracovníci se shodli na tom, že to lze, ovšem vyžaduje to ústupky a kompromisy.

Eva: *„Myslím si, že ano, ale lze to opravdu velmi těžce, vyžaduje to spoustu kompromisů a také toleranci druhého partnera.“*

Martin: *„Musíte se stále snažit vymýšlet a kombinovat jak to udělat, aby člověk v rámci možností s rodinou byl. Ve chvíli, kdy by se člověk nesnažil, tak by mohl v práci sedět pořád, protože je stále co řešit, a rodina by tím trpěla víc a víc.“*

Většina vedoucích pracovníků přiznala, že tráví v práci mnohem více času než by měli. Pracovníci potom mají méně času na rodinu, protože musí trávit v práci přesčasové hodiny a mnohdy dodělavat práci i doma mimo pracovní dobu. František: *„V práci trávím často více času, než klasických čtyřicet hodin týdně. V mém životě převažuje práce, беру si práci i domů. Jsem k dispozici i v období nemoci a dovolené.“* Jarka: *„Často je potřeba tady být déle, než je obvyklá pracovní doba, a těžko se to potom kloubí s rodinou.“* Martin: *„Člověk zůstává v práci často déle než klasických osm hodin. Často se stává, že si člověk otevře práci i doma na počítači.“*

Ne všem pracovníkům je dovolena práce z domova, k zjednodušení sladování práce a soukromého života. Jarka: „*Sladit práci a rodinu by bylo někdy snažší, pokud bych mohla vykonávat část práce i z domova, když jsem například nemocná, ovšem tuto možnost nemám.*“

Z rozhovorů je patrné, že pracovníci, kteří mají již dospělé či starší děti, zvládají lépe sladovat práci a rodinu než vedoucí pracovníci, kteří zakládají rodinu či mají malé děti. Jaroslava: „*Pokud bych byla mladší a děti byly menší, tak bych řekla, že těžko. Ted' už zvládám sladit práci i rodinu, protože nemám tolik povinností jako dříve.*“ Jan: „*Vzhledem k tomu, že už jsme s manželkou sami, tak zásadní problémy se sladováním nemám. Dříve to bylo složitější, protože v dřívějším pracovním poměru jsem dělal ještě navíc práci na živnostenský list, a času na rodinu bylo velmi málo.*“

Se sladováním práce a rodiny souvisí další otázka, zda vedoucí pracovníci mají dostatek času na rodinu a volný čas při všech pracovních povinnostech. Je zřejmé, že pracovníci využívají volného času primárně o víkendech, popřípadě se věnují rodině alespoň večery v týdnu. Eva: „*Na rodinu jsou víkendy, jsou výhradně pro mě, pokud nejsem zrovna ve škole.*“ František: „*Na rodinu si člověk udělat musí čas vždy. Přes týden s nimi trávím alespoň večery a potom hlavně víkendy.*“ Jarka: „*O víkendech si udělám prostor na zábavu a volný čas, v týdnu to ideální není, protože na to není dostatek času.*“

Jako náročný úkol se také ukazuje situace samoživitelů rodin, kdy je doma pouze jeden rodič a musí zvládnout úkoly za oba dva rodiče, to znamená vychovávat děti a zároveň finančně zabezpečovat rodinu, starat se o domácnost a musí udělat spoustu ústupků ve svém životě tak, aby byly všechny strany uspokojeny. Jarka: „*Rozdíl je v tom, když jsou doma dva rodiče, kteří se mohou rozdělit tak, že se jeden věnuje kariéře a druhý pečuje o dítě, dá se to nějak skloubit, ale jako samostatný rodič musíte více přemýšlet.*“

Rodiny vedoucích pracovníků pocítují, že v týdnu není ideální situace, kdy by byla celá rodina pohromadě. Jarka: „*Mám čas na rodinu, ale ne tolik kolik bych chtěla. Doma si čím dál více stěžuji, že v práci trávím čím dál více času.*“ Martin: „*Manželka si přímo nestěžuje, že jsem déle v práci. Ovšem snaží se pochopit, že jsem jediný zdroj obživy, tudíž se přizpůsobuje. Snažím se rodině věnovat co nejvíce svého volného času.*“

Firma BR udržuje kontakt s ženami i po odchodu na mateřskou dovolenou, umožňuje ženám vrátit se do zaměstnání dříve než po skončení mateřské. Eva: *„Mám uzavřenou smlouvu s firmou tzv. home office, díky níž budu moct stále pracovat z domova, až se dítě narodí.“*

5.4.2.2 Motivace v organizaci

Pracovníci byli dotázáni jak vnímají motivaci ve firmě. Motivace je představována převážně benefity ve společnosti, ale názory pracovníků se v tomto ohledu liší. Například Eva: *„Motivace už je jenom to na jaké pozici jsem, je to jakási forma motivace pro mě, je to také výzva. Jako vedoucí tohoto oddělení musíte hodně řídit i technické záležitosti, tudíž pro mě jako pro ženu to motivace rozhodně je.“*

Rozhovory také odhalily některé nedostatky v motivačním systému. Eva: *„Postrádám jakousi motivaci osobních pochval ze strany vedení.“* Martin: *„Obecně si myslím, že motivace není dostatečná.“* Na druhou stranu se potvrzuje podpora žen i v motivaci. Eva: *„Očekávám narození potomka, tak podpora ze strany firmy je velmi vysoká.“*

V rozhovorech byla diskutována otázka, zda je důležitější motivace finanční nebo nefinanční. Jsou velmi odlišné názory na to, co je důležitější, převážně kvůli současné osobní či finanční situaci. Eva: *„Důležitější je pro mě nefinanční motivace, znamená to ocenění, že tu práci dělám dobře.“* Jan: *„Finanční motivace je pro mě stoprocentně důležitější. Na práci přímo závislý nejsem, dokázal bych si bez ní život představit. Chodím do práce z ekonomických důvodů.“* Jarka: *„Zajímavé je obojí, ale v současné situaci bych určitě brala finanční odměnu.“* Jaroslava: *„Finanční motivace je určitě pro lidi taková zřetelnější – cílenější. Mám pocit, že nefinanční věci jako permanentky apod. berou časem zaměstnanci jako samozřejmost. Odměna finanční potěší každého.“* František: *„Obojí je příjemné. Člověka určitě potěší, když se mu něco povede, na druhou stranu finanční motivace je také potřeba, člověk musí zabezpečit rodinu, tudíž bych řekl tak 50:50.“* Martin: *„Pro mne osobně jsou nepeněžní motivace lákavější, finance jsou motivací první měsíc po navýšení platu, potom se to stává normálním. Z mého hlediska zvyšování mzdy není dlouhodobou motivací.“*

Jako součást motivace bychom mohli chápat i flexibilní pracovní dobu, která je ve firmě zavedená. Vedoucí pracovníci si ji velmi pochvalují, až na určité drobnosti, například František: *„Rozhodně by to byla výhoda, kdyby pracovní doba byla více pružná.“* Jan: *„Flexibilní doba je velmi výhodná, protože tady nemusí člověk být přesně v daný čas, nemusí se vázat na určitou pracovní dobu.“* Jarka: *„Vyhovuje mi, že si rozmezí příchodu a odchodu mohu volně napláňovat.“*

5.4.2.3 Uplatnění schopností a dovedností

Otázka měla odhalit zda vedoucí pracovníci mají pocit plného využití svých schopností a dovedností, převážně co se týče vzdělání, kreativity a nápadů. Všichni vedoucí pracovníci se shodli na tom, že své schopnosti uplatňují, ale ne všechny dostatečně. Je to ovlivněno hlavně vedoucí funkcí a také politikou firmy. Eva: *„Tato firma je velmi svázaná předpisy a směrnicemi, takže v některých případech to využití není stoprocentní.“* Martin: *„Co se týče technických znalostí, ty využívám bohužel málo, protože jsem vedoucí a tam je více nutné znát organizační věci. Co se týká odborných, technických znalostí, tak tam je nevyužívám na plnou míru, tak jak bych mohl. Co se týče organizace, jazyk, komunikace, tak určitě uplatňuji naplno.“*

Za výhodu se považuje vzdělání v oboru, nabyté zkušenosti po dobu studia. František: *„Mám štěstí, že jsem částečně tento obor studoval. Práce mě baví, proto bych nechtěl pracovní pozici změnit a nadále se své práci věnovat, pokud to bude možné.“* Jarka: *„Určitě ano. Není to úplně to, co jsem studovala. Sice je to technika, ale je to trochu jiný obor. Základy ze školy se mě určitě hodily a využila jsem je v praxi.“*

Překvapivé je, že někteří vedoucí pracovníci se ani nesnaží o větší uplatnění svých nápadů a kreativity. Například Jan: *„Ambice prosadit se, a vyjádřit své názory a nápady, spíše v tomto směru už nemám.“*

5.4.2.4 Přiřazení rolí

Otázka byla zaměřená na pravdivost názoru, že je správné přiřazení rolí žena-matka, muž-živitel rodiny. Cílem také bylo zjistit názory pracovníků na rozdíly mužů a žen ve vedoucích postaveních a odhalit rozdíly mezi nimi. Názory na to, zda je přiřazení rolí

správné se většinou shodují. Jan: „Většinou to tak dříve bylo, v mé věkové kategorii. Když žena například vydělávala méně, potom muž nesl to větší ekonomické břímě, ale jinak nechci tvrdit, že to nemůže být i naopak.“ Jarka: „Není to správné. Žena nemusí být jenom doma, a může se nějakým způsobem dál rozvíjet, a nemít v rodině takto striktně rozdělené role.“ Jaroslava: „Nemyslím si, že ženy by měly být uvázané doma u plotny, ale muži by měli donést peníze domů, když je doma žena, tak aby tu rodinu zabezpečili. Nejhorší případ je, když je žena živitelka, muž se o rodinu nestará, žena nemá v muži oporu. Poslední dobou je toto čím dál častější.“ Martin: „Myslím si, že ne, ale bohužel spousta žen ani nemá zájem, ale myslím si, že by jim to velice prospělo. Je jasné, že s dětmi někdo doma být musí, ale já tvrdím, že by se ženy měly co nejdříve vrátit do normálního pracovního procesu. Málo kdo respektuje, že žena chce mít a má mateřské povinnosti a málo kdo na to bere ohledy. Speciálně v Čechách jsme v tomto ještě v dobách Marie Terezie.“

Co se týče vedoucích postavení, zde se názory liší. Na této pozici je mnohdy lepší muž. František: „Myslím si, že na vedoucích pozicích má, z mé osobní zkušenosti, větší úspěch muž. Muž se umí lépe rozhodovat. Žen jsem tu ve vedoucích pozicích moc nezažil.“ Jarka: „Ve vedoucích pozicích je lepší muž, protože muž je přímočařejší než žena. Jde za svým cílem, a u žen to není tak zcela stejné. Muži se umí rychleji a lépe rozhodnout, zvláště ve stresové situaci.“ Jaroslava: „Tady ve firmě je více mužů ve vedoucích pozicích proto, že ženy mají většinou rodiny a musí tu rodinu zabezpečit, a na kariéru a vyšší postavení nemají tolik času. Tudiž se většinou uplatní ženy, které jsou ještě svobodné, nebo které už mají velké děti. V nejlepším produktivním věku, kdy ženy mají děti, je to největší problém skloubit práci a soukromí. Jinak si myslím, že žena může být zrovna tak dobrá jako muž.“ Ovšem na druhé straně, ženy mají možnost se na vedoucích pozicích uplatnit. Eva: „Ženy mají oproti mužům spoustu pozitivních vlastností, které muži nemají. Na druhou stranu někdy to psychické vypětí na manažerské pozici je pro ženu příliš velké a také časově náročné. Žena musí být rozhodnuta, že funkci chce dělat, protože když ji žena dělá pro finance, tak si nemyslím, že je to úplně správné. Naopak, když ji dělá protože jí ta práce baví, a dělá ji proto, že může uplatnit své schopnosti a zkušenosti, nebo jak já říkám, předávat dál něco co jsem se od někoho naučila já.“

Mnohdy důležitější než pohlaví, je otázka osobnosti člověka, jeho schopností a dovedností. Eva: *„Na vedoucí pozici nezáleží vůbec na pohlaví, ale hlavně na zkušenostech a hlavně na osobnosti člověka. Umět lidem něco předat, aby si z toho vedení něco vzali, musí vás pracovní tým respektovat jako šéfa. Najít ten správný zlatý střed mezi vším, a je jedno jestli jste muž nebo žena.“* Jan: *„Ve vedoucích pozicích nezáleží na pohlaví, ale záleží hlavně na schopnostech, na oboru, vzdělání apod.“*

5.4.2.5 Pracovní a osobní úspěch

Tato otázka pro většinu respondentů byla ve formulování odpovědi poměrně složitá. Pracovní úspěch znamená pro mnohé spíše dosažení určitého úspěchu, pochvalu od vedení firmy apod. Jarka: *„Když mě někdo v práci pochválí, člověk má potom pocit, že si někdo všimne, jak dobře pracuje.“* Martin: *„Těší mě přímo konkrétní pracovní úspěchy. Mám radost z těch úspěchů, kterých dosáhnou přímo v každodenní pracovní činnosti, nutně to není kariérní růst.“* František: *„Pracovní úspěch vnímám tak, že se někomu podaří dosáhnout vytyčený cíl.“* Jan: *„Nevnímám to jako nic výrazného. Dříve bych to vnímal jako kvalitativní posun, možná částečné povýšení.“*

Osobní úspěch potom byl vnímán jako úspěchy v rodině, dětech, zvládnutí osobních změn. Stejně jako by měla být sladěná práce a život, tak i osobní a pracovní úspěchy by měli být sladěné. Jaroslava: *„Tyto úspěchy, ať už pracovní či osobní, by měly být vyvážené.“*

Kompletní přepisy rozhovorů jsou uvedeny v příloze.

5.5 Interpretace výsledků výzkumu

5.5.1 Názory zaměstanců, dotazníky

Výsledky výzkumu ukazují, že zaměstnanci jsou firmě věrni a snaží se o dlouhodobé udržení pracovní pozice. Na současné pracovní pozici pracuje 37 % zaměstnanců

v rozsahu 4 až 10 let, 27 % dokonce pracuje na současné pracovní pozici přes 10 let. Věrnost firmě dokazuje i to, že většina zaměstnanců se chce věnovat práci ve stejné firmě jako doposud.

Ve firmě není zdaleka tolik přesčasů, jak by se mohlo zdát. Nejvíce zaměstnanců tráví v práci klasických 40 až 50 hodin v průměru za týden. Firma poskytuje zaměstnancům pracovní smlouvu na částečný úvazek, což dokazuje 10 % zaměstnanců, kteří tráví týdně v práci méně jak 40 hodin.

Co se týče času tráveného s rodinou, zdá se, že mnoho zaměstnanců má pocit, že rodinu nezanedbává a snaží se s nimi trávit co nejvíce času. I když téměř polovina dotázaných tvrdí, že jim práce zabírá spíše více času než v dřívějších letech. Snaha o čas strávený s rodinou dokazuje i to, že zaměstnanci si myslí, že dokáží skloubit práci a soukromý život dle situace. Jen malé množství práci a soukromí skloubit nedokáže. Ani rodiny zaměstnanců si příliš nestěžují, že je zaměstnanci kvůli práci zanedbávají, i když více jak 20 % rodin si stěžuje, a to už zanedbatelné číslo není. I když se zaměstnanci snaží trávit co nejvíce času s rodinou, nezbyvá jim více času pouze pro sebe a pro naplňování svých zálib a koníčků. Na úklid domácnosti většina dotázaných potřebuje pomoc svého partnera či partnerky, úklid sami obvykle časově nestíhají. Málo času pro sebe a pro rodinu ovlivňuje také to, že pracovníci mají možnost externího připojení k práci a poměrně hodně zaměstnanců tuto možnost využívá, nebo musí využívat.

Z tabulky preferencí je zřejmé, že nejdůležitější pro zaměstnance je rodina, následovaná fyzickou kondicí a zdravím. Zdraví člověka je důležité i z hlediska množství stresu v práci, kdy někteří zaměstnanci mají problémy se zdravím či stresem a jsou opakovaně vystavováni stresu v práci, ale také v soukromém životě. Na třetím místě preferencí je duševní zdraví, dále přátelé, intelekt a kreativita a nejméně důležitou preferencí jsou finance a kariéra. V porovnání nejdůležitější a nejméně důležité preference, můžeme soudit, že rodina vysoce převažuje nad kariérou a kariérní růst tak pro mnoho zaměstnanců není důležitý, nejdůležitější je čas strávený s rodinou.

Drtivá většina zaměstnanců shledává práci jako přirozenou a nevyhnutelnou součást života, dá se proto předpokládat, že jsou s prací smíření a baví je, což dokazuje i vysoký počet zaměstnanců, kteří vypověděli, že je práce skutečně baví. Jen 12 % dotázaných

není na své pracovní pozici spokojeno, práce je nebaví a dá se předpokládat, že právě tyto zaměstnanci práci považují za nutnou stránku života, kdy práce slouží jenom pro naplňování finanční potřeby a v případě, že by nepotřebovali finance, by do práce ani chodit nemuseli. Pro mnoho zaměstnanců má práce význam seberealizace, prosazení sebe sama, kontakt s lidmi, budování, využití svých nápadů a kreativity.

Pokud vezmeme v úvahu konkrétní situaci ve firmě, mnoho zaměstnanců je spokojeno s nastavenou flexibilní pracovní dobou, upřednostňují ji před striktně danou pracovní dobou. Flexibilní pracovní doba pracovníkům umožňuje lépe zorganizovat svůj čas a přispívá ke správnému sladění rodiny a práce. Přičemž motivace firmy podle pracovníků není zdaleka orientovaná na sladování práce a soukromého života, není dostatek nástrojů pro sladování a například není možnost práce z domova, přitom by nadpoloviční většina zaměstnanců takovou možnost ocenila. Nejvíce využívanými nástroji pro sladování je již zmíněná flexibilní pracovní doba, dále hojně množství firemních benefitů, firemní vzdělávání, den otevřených dveří pro rodinné příslušníky, volnočasové benefity a také flexibilní pracovní úvazky.

Dle 60 % zaměstnanců, je správné přiřazení rolí žena-matka, muž-živitel rodiny. Tudíž se potvrzuje všeobecná úvaha o tom, že kariéristy jsou spíše muži a ženy preferují rodinu. Přiřazení rolí se u vedoucích pozic stává nedůležitým, protože dle velkého množství zaměstnanců, na pohlaví ve vedoucích pozicích nezáleží. Předpokládáme, že ve vedoucích pozicích jsou pro dotázané důležitější věci než pohlaví, například vědomosti, zkušenosti a osobnost člověka.

Shrnutí dalších výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření:

- Více volného času pouze pro sebe mají svobodní pracovníci bez závazků k rodině a dětem.
- Skloubení práce a soukromého života je snadnější pro zaměstnance bez dětí.
- Pohlaví nemá vliv na stav vyčerpanosti po práci.

- Pocit čím dál více tráveného času v práci mají pracovníci na stejných pracovních pozicích v rámci 10 let a více. S růstem doby trvání pracovního poměru narůstá čas strávený prací.
- Na vedoucích pozicích muži preferují muže před ženami.
- Rozdíl názorů pohlaví u přidělení rolí žena-matka, muž-živitel rodiny. Dle mužů je přidělení správné, dle žen nesprávné.
- Pocit zanedbávání rodiny převažuje u mužů.
- Motivace firmy je dle většiny žen považována za dostatečně orientovanou na sladování práce a soukromého života, naopak je tomu u mužů.

5.5.2 Shrnutí rozhovorů

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplývá, že skloubit práci a rodinu lze, avšak je k tomu potřeba jistých ústupků a kompromisů. Většina z nich tráví mnohem více času v práci, než by měli a někdy je potřeba dodělat práci i doma, mimo pracovní dobu. Rozdílem pro zvládání rodiny a zároveň práce je věk dětí, kdy je třeba věnovat více času malým dětem, než větším a samostatnějším dětem. Na čas strávený s rodinou jsou vyhrazeny víkendy, částečně i večery přes týden. V týdnu při náročné pracovní době vedoucích pracovníků čas na rodinu příliš nezbývá. Motivace v organizaci by dle mínění pracovníků mohla být intenzivnější než doposud a více zaměřená na sladování práce a rodiny. Motivace je chápána také jako možnost vést tým lidí a rozhodovat na vedoucí pozici. Firma podporuje ženy na mateřské dovolené a umožňuje jim dřívější návrat do zaměstnání, ještě před skončením mateřské dovolené. Podpora se skládá především z finanční pomoci, proto bychom doporučovali podporu rozšířit o nefinanční podporu, která se skládá z udržování kontaktu se zaměstnankyněmi po dobu mateřské dovolené, rozesíláním pravidelných elektronických zpráv o současném stavu podniku. Udržování kontaktu s firmou, rodičům usnadňuje návrat do zaměstnání a udržení si přehledu v konkrétním oboru. Součástí udržování kontaktu je i přístup na firemní intranet či externí nárazová spolupráce.

Co se týče rozdílů ve finanční a nefinanční motivaci, poměrně překvapující výsledek ukázal, že důležitějším motivem je pro vedoucí pracovníky finanční motivace, a to z důvodu současné osobní situace a kvůli současným ekonomickým podmínkám na trhu. Nefinanční motivace je důležitější pro dva ze šesti dotázaných vedoucích pracovníků.

Vedoucím pracovníkům je ve firmě umožněno vyjadřovat své nápady a myšlenky, avšak jen do určité míry. Pracovníci mají přání více uplatňovat své odborné znalosti a kreativitu. Toto je však omezeno jejich vedoucí rolí v podniku, kdy se vedoucí pracovníci musí zaměřit spíše na otázku vedení týmu a komunikaci s lidmi.

Intuitivní přiřazení rolí žena-matka, muž-živitel rodiny se zdá být mylné. Dle názoru vedoucích pracovníků není správné, že žena by měla zůstat doma s dětmi a nerozvíjet svůj kariérní růst. A naopak muž nemusí být nutně jenom živitel rodiny, ale má se podílet i na péči o domácnost a výchově dětí. Opačný názor zastávají pracovníci v případě otázky pohlaví ve vedoucích rolích podniku. Většina předpokládá, že lepší rozhodovací schopnosti a zkušenosti s řízením týmu lidí má muž, který má dle několika pracovníků lepší předpoklady úspěchu vedení oddělení než žena, které chybí určité vlastnosti jako například vyšší odolnost vůči stresu na vedoucí pozici. Žena je také v nevýhodě v případě, že je samoživitelkou a nemůže se na pomoc partnera spolehnout, v takovém případě potřebuje více času než žena, která se může o partnera opřít.

5.5.3 Slad'ování práce a soukromého života ve firmě

Analýza firemních materiálů ukázala, že podnik nemá přímo ucelenou politiku slad'ování práce a soukromého života. Ovšem nabízí spoustu nástrojů pro slad'ování, kterých mohou zaměstnanci plně využívat. Společnost BR se především zaměřuje na zaměstnanecké benefity, kam zařazuje flexibilní pracovní dobu, kterou ovšem nemohou využívat zaměstnanci ve směnném provozu. Dále 5 týdnů dovolené, firemní akce, dotované závodní stravování, zaměstnanecké půjčky, zaměstnanecký bonus, finanční odměny či poskytování ubytování. Zaměstnanecké benefity jsou velmi rozsáhlé, ovšem mají tu nevýhodu, že nejsou určeny všem zaměstnancům, ale jenom těm, kteří pracují

na dobu neurčitou. Tím se na druhou stranu společnost snaží získat loajalitu svých zaměstnanců.

Sladování práce a rodiny je ve firmě považováno za náročný a individuální úkol. Firma proto využívá některé nástroje sladování jako jsou různé modely pracovní doby, flexibilní pracovní úvazky, koučování, podpora vnitrofiremní komunikace, volnočasové benefity nebo například den otevřených dveří pro rodinné příslušníky.

5.6 Doporučení v oblasti sladování práce a soukromého života

Firma BR se snaží o nastolení správné firemní politiky, tak aby zaměstnanci mohli snadněji sladovat práci a svůj život. I přesto jsou ve firmě mnohé nedostatky v této oblasti. I když existují nástroje pro sladování práce a soukromého života, zaměstnanci nejsou dostatečně upozorňováni na všechny možnosti, které jim firma nabízí. Personální politika zaměřená na rodinný život se stává více moderní a stále důležitější, v celonárodním měřítku. Firma nedisponuje žádnou směrnicí, která přímo shrnuje pokyny pro zajištění zaměstnanců, kteří mají rodiny. A tyto zaměstnance s rodinami dostatečně nepodporuje, tak aby bylo dosaženo harmonie mezi kariérou a rodinou. Zajištění standardů pro politiku přátelskou k rodině by mělo být považováno za osobní závazek vedoucích pracovníků. Nastolení správné pracovní kultury může vést k situaci, kdy kariéra a rodinné zájmy mohou být úspěšně harmonizovány.

Ve firmě je mnoho rodičů, kteří by jistě ocenili větší podporu od svého zaměstnavatele. Pomoc v péči o dítě a rodinné příslušníky, kteří potřebují péči, jsou klíčovými faktory pro skloubení práce a rodiny. Proto by společnost měla podporovat své zaměstnance pomocí užitečných a realizovatelných řešení. Společně s tím by se měla zaměřit na zvýšení počtu pracovních pozic určených pro ženy. Soustředění se na přicházející mladé ženy předchází vytvoření zájmu pro technické pozice. Vhodné řešení je kontakt se studenty a spolupráce se středními školami a vybranými vysokými školami. Touto cestou zvolit vhodné projekty pro spolupráci, díky nimž bude možné probudit zájem mladých žen pro vědu a technologii. Navržené programy pomohou získat kontakt i se studenty s vysokým potenciálem. Stejně jako mnohé dceřinné společnosti i samotná

mateřská společnost spolupracují s vysokými školami a studenty, firma BR by této spolupráce měla docílit také. Řešením pro získání mladých lidí, převážně žen, s technickým vzděláním je i zřízení vlastního školícího střediska, stejně tak pravidelná účast na kariérních a pracovních veletrzích.

Doporučením pro firmu je i zřízení speciálních programů zaměřených pouze na ženy, programy navržené pro ženy na podporu jejich profesního a osobního rozvoje, například semináře či programy mentoringu. Důležitým programem je i rozšíření školení ve firmě, v současnosti neexistuje žádný seminář zaměřený na sladování práce a rodiny. Dobrým příkladem je nabídka školícího kurzu jak zvládat stresové situace anebo přímo jak sladit práci a osobní život. Školení a poradenství by mělo probíhat i přímo ve firmě, kdy cílem programu mentoringu je rozvíjet organizaci a své zaměstnance tím, že poskytuje základnu pro důvěrnou výměnu zkušeností a názorů v celé hierarchické úrovni, odděleních, mezi generacemi a pohlavím. Doba trvání programu by mohla být jeden rok. Mentorovaný zaměstnanec získá podporu pro jeho profesní a personální rozvoj. Mentoři mu pomáhají k přístupu k důležitým vnitřním pracovním kontaktům a dávají mu nahlédnout do struktury podniku. Současně se mentoři stanou citlivými na otázky žen a mají možnost získat vnější zpětnou vazbu. Za důležitou součást těchto programů pak považujeme rozsáhlé možnosti konzultací ve firmě, nebo i mimo ni. Jedná se o finanční, psychologické či právní poradenství.

Pokud se vrátíme k otázce rodičovství, z výsledků výzkumu je jasné vidět, že ve firmě je zaměstnán velký počet mladých a bezdětných pracovníků. Proto se dá do budoucna předpokládat, že tito svobodní a bezdětní lidé se změní v kategorii vdaných či ženatých a počet dětí zaměstnanců vzroste. Za tímto účelem bychom doporučili zřídit ve firmě zařízení na způsob mateřského centra, dětskou skupinu. Dětská skupina je určena dětem předškolního věku a je vhodným způsobem, jak si udržet ženy ve firmě po ukončení těhotenství a umožnit jim návrat před skončením mateřské dovolené. Cílem je vytvoření místa pro zlepšení podmínek pro život zaměstnanců s dětmi a napomáhat rodičům v péči o děti. V současných podmínkách neexistuje žádná podpora péče o děti, jako jsou příspěvky na předškolní péči, svážení dětí do školek a škol, dětský koutek, přebalovací pult, pořádání dětských letních táborů či celoročních vzdělávacích kurzů. Doporučena je dětská skupina, nikoliv firemní školka nebo mateřské centrum, z hlediska úspory

nákladů na její zřízení. Zřízení dětské skupiny je nejenom levnější, ale také snažší a hygienicky méně náročné. Dětská skupina bude primárně určena dětem předškolního věku, přičemž bude fungovat dle platného věcného záměru zákona o dětské skupině, který byl vládou schválen usnesením č. 607 ze dne 22. 8. 2012.

Jedná se o skupinku dětí zaměstnanců, různě starých, kde se pečující lektorky mohou věnovat každému dítěti individuálně, dle jejich věku nebo vrozeným dispozicím. Stejně tak budou v dětské skupině probíhat programy dle zájmů dětí, které jim pomohou adaptovat se na cizí prostředí a usnadnit vstup do většího kolektivu. Pro rodiče je výhodou příspěvek na péči o dítě od firmy a blízkost dítěte, protože dětská skupina může být zřízena přímo v prostorách firmy. Pro firmu je výhodou podpoření politiky přátelské k rodině a zřízení dětské skupiny pomáhá zvyšovat zájem o setrvání ve firmě. Zajištění hlídání dětí svých zaměstnanců poskytuje zaměstnavateli podporu obou rodičů v kariérním růstu a zároveň jim není odebrána možnost trávit dostatek času s dětmi. Finanční podporu dětské skupiny zajišťuje Evropský sociální fond, částečně i mateřská společnost a vlastní zdroje firmy. V současnosti mají zaměstnanci firmy v průměru celkem 50 dětí, proto se nabízí zřídit dvě dětské skupiny s kapacitou 25 dětí, ovšem je možné, že všichni zaměstnanci využívat dětskou skupinu nebudou, jelikož mají již větší děti. Pro začátek je potřeba vyzkoušet její fungování, proto bude snadnější volbou pouze jedna dětská skupina.

Výsledky dotazníkového šetření ukázali, že většina zaměstnanců dokáže sladit práci a soukromý život, lze to připisovat tomu, že téměř 60 % zaměstnanců je bezdětných, což jim sladování usnadňuje. Právě pro skupinu mladých zaměstnanců, budoucích rodičů bude primárně určena dětská skupina.

Využití nástrojů pro sladování práce a soukromého života přinese firmě jenom výhody, a to především spokojenější a loajálnější personál, zvýšení motivace zaměstnanců, kteří budou ochotni pracovat více, pověst dobrého zaměstnavatele, udržení si kvalifikovaných zaměstnankyň a zaměstnanců, snížení nákladů na nábor nových pracovníků a jejich školení, hlídání dětí fungující jako konkurenční výhoda.

Dalším doporučením je snížení množství přesčasů a umožnění flexibilnější práce z domova pro více pracovníků v případě nemoci a rodinných problémů. Práce z domova

by měla být ze strany zaměstnanců chtěná a ze strany zaměstnavatele podporována. Také flexibilnější pořádání porad by mělo fungovat tak, aby vyhovovalo i zaměstnancům pečujícím o člena rodiny. Stejně tak by se firma měla zaměřit na předcházení nemocnosti pracovníků zavedením tzv. sick days. Zaměstnanci budou mít možnost zůstat doma předem daný počet dní v roce, čas strávený léčením nemoci, aby se předcházelo delší době jejího trvání. Programy podporující sladování práce a rodiny by měly být zaměřeny především na rodiče s malými dětmi. Je to období, kdy rodiče potřebují největší podporu v oblasti sladování. Podpora rodin umožňuje udržení kvalitních pracovníků. Nutno podotknout, že nejenom firma se musí snažit o nastolení správných možností sladování práce a rodiny, ale také samotní zaměstnanci se musí podílet na prosazování takových podmínek.

Z posledních doporučení je zvýšení nefinanční motivace vedoucích pracovníků, jelikož potřeba finanční motivace převažuje. Vedoucí pracovníci nejsou dostatečně motivováni, dát jim větší prostor pro vlastní myšlenky a rozvíjení schopností a kreativity.

Dětská skupina

Řešením pro vyšší podporu pracovníků, kteří mají děti, zvláště malé děti, je zřízení dětské skupiny. Dětská skupina zajišťuje hlídání dětí po dobu, kdy jejich rodiče tráví čas na pracovišti a umožňuje tak zaměstnancům vrátit se dříve na svou pracovní pozici po ukončení rodičovské dovolené. Jedná se o zajištění pravidelné péče o děti, od věku šesti měsíců do zahájení povinné školní docházky. Náplň dětské skupiny je poskytování výchovné péče zaměřené na rozvoj schopností dítěte a jeho kulturních, hygienických návyků. Nejedná se o služby jako v mateřské školce, protože skupina nezajišťuje vzdělávání dítěte. Dětská skupina není výhodou pouze pro rodiče, ale spoustu výhod nabízí i samotné firmě. Výhodná je nejenom ekonomická úspora na vyškolení nového pracovníka, ale dětská skupina především nabízí komfortnější řešení pro udržení pracovníka ve firmě, který zná svou práci a zvládá pracovní úkoly samostatně. Skupina přináší i možnost vyšší flexibility pracovníků, kdy je možná práce přesčas v době provozu dětské skupiny. Jako problém se může ukázat nespokojenost zaměstnanců, kteří děti nemají nebo mají již velké děti, v tom případě nastává otázka jak benefity dorovnat, aby všichni zaměstnanci byli spokojeni.

Zřízení benefitu pro rodiče zahrnuje potřebu lidských, finančních a materiálových zdrojů. Dětská skupina splňuje zákonné požadavky, tj. požadovaná kapacita, odborná způsobilost pečovateli, zajištění stravy, daná hygienická pravidla na prostorové a provozní podmínky, elektronický docházkový systém a pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při poskytování služby hlídání a péče o dítě (ESF v ČR, 2012).

Dětskou skupinu tvoří 20 dětí, přičemž v případě osvědčení a růstu zájmu zaměstnanců se může vytvořit druhá dětská skupina. Není nutná každodenní účast dítěte, ale rodič je povinen své děti k docházce zapsat, hlídání dětí potom funguje na dlouhodobé a pravidelné bázi. Na dovolený maximální počet dětí tj. 24 stačí 2 osoby, ovšem předpokládáme, že v dětské skupině budou i děti mladší dvou let, to znamená najmutí další jedné osoby. Celkem bude potřeba tří osob na hlídání dětí, 2 osoby s profesní kvalifikací chůvy do povinné školní docházky a 1 učitel nebo učitelka mateřské školy. Přičemž všechny pečující osoby jsou v zaměstnaneckém poměru firmy. Osoby, které budou pečovat o dítě musí splňovat následující předpoklady: úplná způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost k výkonu práce péče o dítě, bezúhonost a odborná způsobilost (ESF v ČR, 2012).

Dle hygienických požadavků bude dětská skupina orientovaná do pobytové místnosti, zřízené v prostorách firmy. Místnost bude osvětlená, vybavená lékárničkou, vybavená pro potřeby dětí. Úklid místnosti zajišťuje externí úklidová firma, stejná firma která zajišťuje úklid ostatních prostranství firmy. Dětem bude umožněn prostor pro trávení času venku, například na dětském hřišti. Jelikož se firma nachází v průmyslové zóně, z hlediska bezpečnosti je žádoucí zřízení dětského hřiště na pozemcích firmy, který je oplocen. V místnosti o rozloze 45 m² jsou k dispozici židle, velký stůl, prostor na hraní, vybavení pro potřeby dětí, postel a malá šatna. K místnosti je přiřazeno vlastní sociální zařízení disponující umyvadly, čtyřmi toaletami a sprchou. Stravování dětí je zajištěno v současném stravovacím zařízení firmy, které bude upraveno pro účely stravování dětí. Prostor pro děti bude oddělen od jídelny zaměstnanců. Finanční zabezpečování zajišťuje dotace Evropského sociálního fondu v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, v platnosti od 15. 3. 2013. Dotaci může žádat firma jakožto zřizovatel dětské skupiny. Firmě vzniká nárok si investice do zřízení a provozu dětské skupiny na uplatnění těchto nákladů jako daňově uznatelných. Ročně za zřízení skupiny 95 000 Kč

a za provoz 86 640 Kč. Finanční prostředky na financování projektu zřízení dětské skupiny z Evropského sociálního fondu fungují jako zálohové platby. Výše první zálohy činí 24 114 Kč x kapacita dětské skupiny, druhá záloha je kapacita dětské skupiny x 35 104 Kč, třetí záloha, kdy je skupina naplněna, odpovídá částce 26 328 Kč x kapacita dětské skupiny. Další záloha z hlediska naplnění skupiny odpovídá částce 17 552 Kč x kapacita skupiny. Celková výše dotace na zálohovém principu, při předpokládaném využití kapacity 70 % a více, což odpovídá nejvyšší kategorii, je uvedena v tabulce 27. Za každé obsazené místo přikládá dotace 100 % jednotkové ceny.

Tabulka 27: Zálohový princip dotace [Zdroj: ESF v ČR, 2012]

	Částka	Kapacita	Celkem
1. záloha	24 114	20	482 280
2. záloha	35 104	20	702 080
3. záloha	26 328	20	526 560
4. záloha	17 552	20	351 040
Celkem			2 061 960

Po celou dobu činnosti dětské skupiny se předpokládá plně obsazené místo v zařízení péče o děti, čili naplnění kapacity 20 míst. První záloha je podpora za vytvořené místo v dětské skupině. Druhá záloha je za první fázi projektu, jejíž doba trvání je první až šestý měsíc provozu. Třetí záloha odpovídá druhé fázi projektu tj. sedmému až dvanáctému měsíci provozu. Čtvrtá záloha je za 13. a 18. měsíc provozu. Dotace formou záloh celkem za obsazenou kapacitu 20 dětí činí 2 061 960 Kč. Jelikož ministerstvo práce a sociálních věcí plošně podporuje vznik dětských skupin, získání dotace se odhaduje na 93 %.

Ostatní náklady spojené s provozem dětské skupiny vzniklé nad rámec podpory budou hrazeny vlastními zdroji s primární podporou od mateřské společnosti k udržení si dobrého jména společnosti a následování klíčového faktoru pro sladování práce a soukromého života, a tím je pomoc v péči o děti. Plánované roční průměrné náklady na zřízení a provoz dětské skupiny shrnuje následující tabulka.

Tabulka 28: Průměrné roční náklady [Zdroj: vlastní]

	Částka v Kč [škála od – do]
Příprava místnosti	140 000 - 190 000
Sociální zařízení	45 000 - 65 000
Pečující osoby	870 000 - 1 150 000
Energie + úklid	35 000 - 45 000
Dětské hřiště	450 000 - 600 000
Vybavení	170 000 – 250 000
Stravování	140 000 - 160 000
Docházkový systém	100 - 500
Celkem	1 845 100 - 2 460 500

Konečná částka se bude odvíjet od rozhodnutí managementu a ze současné ekonomické situace firmy. Současný návrh je oceněn dle aktuálních nabídek na trhu, týká se zejména vybavení dětské skupiny – nábytek, hračky apod. Finančně nejnáročnější bude zřízení dětské skupiny, její provoz nebude tolik finančně zatížen.

Příprava místnosti zahrnuje rekonstrukci skladových prostor a vystavění místnosti pro dětskou skupinu, stejně tak stavební úpravy sociálního zařízení a výplaty stavebním dělníkům. Sociální zařízení kromě stavebních úprav zahrnuje vybavení jako umyvadla, sprchový kout, zrcadla, wc a další. V kategorii pečujících osob jsou zahrnuty roční mzdy a sociální, zdravotní pojištění. Osoby s profesní kvalifikací chůvy jsou výrazně dražší než kvalifikovaný učitel či učitelka mateřské školy. Vyšší škála u této kategorie znamená možnost zavedení doplňkových kroužků pro děti probíhajících jednou až dvakrát týdně, jako je kroužek cizího jazyka nebo kroužek vybraných pohybových aktivit. Což obnáší najmutí další lektorky za tímto účelem. Energie a úklid má nízkou částku z hlediska úspory nákladů využitím již fungující externí úklidové služby, energie se nepatrně zvýší o vytápění, jelikož skladové prostory není potřeba tolik vytápět. Je

nutno počítat s navýšením spotřeby vody. Vystavění dětského hřiště znamená využití trávníku na pozemcích firmy, kde se vystaví hřiště se třemi hracími prvky a pískoviště. Zahrnuje také náklady na zatravnění, písek a terénní úpravy. Vybavení místnosti, jak bylo výše uvedeno, například židle, velký stůl, šatní skříň, šatní lavice, skříň na hračky, magnetická tabule, koberec apod. Stravování je dotované z části firmou, stejně tak jako u zaměstnanců, je počítáno s docházkou 20 dětí týdně. Stravování se týká zejména obědů, je možnost i zřízení snídaní. Docházkový systém má nízkou hodnotu z hlediska již funkčního elektronického docházkového systému, kdy bude potřeba velmi drobných úprav. Po zhodnocení předpokládaných nákladů na zřízení a provoz činí celkové průměrné plánované náklady 1 845 100 Kč až 2 460 500 Kč.

5.6.1 Zhodnocení vybraných návrhů řešení

Kapitola uvádí zhodnocení hlavních návrhů řešení s návrhem finanční a časové náročnosti. Částky jsou uvedeny v odhadovaném rozmezí od – do, přesná částka záleží na rozhodnutí managementu podniku a na konkrétní ekonomické situaci ve firmě.

1. Udržování kontaktu se ženami na mateřské dovolené.

- Motivace žen na mateřské dovolené k dřívějšímu návratu do zaměstnání.
- Udržování kontaktu pomocí e-mailů – nízké náklady.
- Pravidelné zasílání e-mailů s informacemi: dvakrát měsíčně.
- Přístup na firemní intranet, možnost nárazové externí spolupráce.
- Časová náročnost: rozšíření pracovních činností, podávané informace 2x měsíčně.
- Předpokládaný časový rozsah: 10-20 minut na 1 ženu na mateřské (1 email).
- Předpokládané finanční zatížení: 1 000 Kč až 2 000 Kč ročně při současném počtu 50 zaměstnaných žen, rozhodující je počet žen na mateřské a předpokládá

se jeden pracovník na rozesílání emailů tzn. rozšíření pracovních úkolů jednoho pracovníka personálního oddělení (bez předpokladu navýšení mzdy).

2. Zvýšení počtu pracovních pozic určených pro ženy.

- Spolupráce se středními a vysokými školami.
- Vytvoření zájmu pro technické pozice.
- Získání kontaktu se studenty s vysokým potenciálem.
- Zejména pravidelná účast na kariérních a pracovních veletrzích.
- Cílem je i získání informací o konkurenci a zákaznících.
- Předpokládaný časový rozsah: minimálně 1x ročně využití nabízených veletrhů pracovních příležitostí převážně v Jihomoravském kraji (Brno), minimálně 2x ročně osobní návštěva vysoké a střední školy zástupcem firmy.
- Předpokládané finanční zatížení: na uvolnění pracovníků k obsluze stánku s informacemi, doprava, výroba stánku, informační materiály či letáky, vizitky, povinné poplatky za registraci, drobné občerstvení, v celkové odhadované výši 10 000 Kč až 12 000 Kč.

3. Rozšíření školení, seminářů.

- Semináře zaměřené primárně na sladění pracovního a soukromého života.
- Součástí programů je možnost konzultací ve firmě – primárně poradenství finanční a psychologické.
- Předpokládaný časový rozsah: minimálně 2x ročně, preference jedno a více denních seminářů, jeden seminář v rozsahu 10-16 výukových hodin v rámci probrání i procvičení tematiky.
- Předpokládané finanční zatížení: 12 800 Kč až 15 000 Kč na 1 účastníka semináře při předpokládaném časovém rozsahu.

4. Dětská skupina

- Klíčový prvek work-life balance je podpora rodičů.
- Podpora v péči o dítě a rodinné příslušníky je věnována péči o dítě. Starší osoby vyžadující péči – seniory, návrh nezahrnuje.
- Nevýhoda pro zaměstnance, kteří nemají děti nebo nemají malé děti.
- Splňuje zákonné požadavky, viz výše.
- Předpokládaný časový rozsah: na zřízení dětské skupiny 6 až 12 měsíců.
- Předpokládané finanční zatížení: 1 845 100 Kč až 2 460 500 Kč na zřízení a provoz. Předpokládané dotace na zřízení dětské skupiny v celkové výši 2 061 960 Kč. Náklady na zřízení a provoz dětské skupiny lze odečíst z daně z příjmu jako daňově uznatelné náklady.

6 Závěr

Diplomová práce měla za cíl identifikaci možností sladování pracovního a soukromého života, zjistit přístup zaměstnanců, převážně manažerů, k této problematice. Zároveň zjistit, jak využít nástroje sladování práce a osobního života pro zajištění udržení si kvalifikovaných pracovníků ve firmě, zvláště vedoucích pracovníků - manažerů. Jak sami zaměstnanci vnímají postavení mužů a žen například v případě péče o rodinu nebo odlišné vnímání úspěchu.

Nejprve byla provedena analýza firemních materiálů a informací získaných od zaměstnanců firmy se zaměřením na vedoucí pracovníky. Analýza firemních materiálů pomohla odhalit nedostatky v motivačním systému se zaměřením na sladování práce a rodiny. Podnik nemá přímo ucelenou politiku sladování práce a soukromého života, ale nabízí spoustu nástrojů pro sladování, kterých mohou zaměstnanci plně využívat. Firma nabízí rozsáhlou nabídku benefitů, čímž si získává spokojenost zaměstnanců. Struktura zaměstnanců ukázala, že ve společnosti převažují muži, stejně tak ve vedoucích pozicích převažují muži.

Pro analýzu přístupu pracovníků k problematice sladování práce a soukromého života byly použity rozhovory a dotazníky. Z výzkumu vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci dokážou sladit práci a soukromý život dle momentální situace, upřednostňují rodinu před volným časem pouze pro sebe, přičemž více volného času pouze pro sebe mají svobodní pracovníci bez závazků k rodině a dětem. Zaměstnanci se snaží o udržení dlouhodobé pracovní pozice a jsou firmě věrní. Dle názoru většiny dotazovaných je všeobecné vnímání žen jako matek správné, ovšem nikoliv ve vedoucích pozicích, kde pohlaví nerozhoduje. Další rozbor dotazníků ukázal, že skloubení práce a soukromého života je snazší pro zaměstnance bez dětí, pocit zanedbávání rodiny převažuje u mužů. Muži preferují ve vedoucích pozicích muže a zároveň souhlasí s přidělením rolí žena-matka, muž-živitel rodiny. Dle žen toto přiřazení správné není. Motivace firmy je dle většiny žen považována za dostatečně orientovanou na sladování práce a soukromého života, naopak je tomu u mužů.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky, ohledně otázky pohlaví ve vedoucích pozicích, vyplynul názor, že na vedoucích pozicích je lepší muž, jelikož má lepší rozhodovací schopnosti a vyšší odolnost vůči stresovým situacím, stejně tak zkušenosti s vedením lidí. Oproti dotazníkovému šetření se vedoucí pracovníci jednoznačně shodli na všeobecném vnímání žen-matek, dle nich je tato role přiřazena špatně.

U vedoucích pracovníků převažuje důležitost finanční motivace nad nefinanční. Často tráví přesčasový čas v práci, pracují doma. Rodinám je vyhrazený čas o víkendech. Věnování se rodině přes týden neumožňuje náročný úkol vedoucí pozice.

Klíčovým faktorem pro udržení stávajících zaměstnanců je podpora sladování pracovního a soukromého života, především pomocí v péči o děti, jelikož děti jsou primární potřebou pro skloubení práce a rodiny. Využití nástrojů pro sladování práce a soukromého života přinese firmě spoustu výhod, a to především spokojenější a loajálnější personál, zvýšení motivace zaměstnanců, pověst dobrého zaměstnavatele, udržení si kvalifikovaných zaměstnankyň a zaměstnanců, snížení nákladů na nábor nových pracovníků a jejich školení, hlídání dětí fungující jako konkurenční výhoda.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada, 268s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada, 789s., ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.

BR spol. s.r.o., 2008. *Firemní brožura*. Brno: BR spol. s.r.o.

BR spol. s.r.o., 2011. *Interní podnikové směrnice*. Brno: BR spol. s.r.o.

BR spol. s.r.o., 2011. *Výroční zpráva*. Brno: BR spol. s.r.o.

CFIB: Kanadská federace nezávislosti obchodu [online]. 14.9.2009 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z: <http://www.cfib-fcei.ca/english/index.html>

ESF v ČR: Evropský sociální fond v ČR., 2012. *Projektová příručka: pro projekty zaměřené na vznik a provoz zařízení péče o děti předškolního věku financované na základě standardní stupnice jednotkových nákladů v rámci oblasti podpory 3.4*. [online], s. 89, 15.11.2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8449/>

FRANK, Gunter a Maja STORCH, 2012. *Řekněte si maňána: i výkonní lidé potřebují pauzu*. 1. vyd. Brno: CPress, 157 s. ISBN 978-80-264-0027-1.

HANNAGAN, T. Management, 2002. *Concept and Practices*. London: Perason Education, 655s. ISBN 0-273-65189-7.

HOMOLA, M., 1977. *Motivace lidského chování*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 360 s.

HRONÍK, F., 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.

- JUNOVÁ, B., 2011. *Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí* [online] [cit. 2013-1-3]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/ebook-sladovani>
- KATZ,D.-Kahn,R.L., 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York.
- KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KŘÍŽKOVÁ, A., 2011. *Pracovní dráhy žen v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 258 s. Gender sondy. ISBN 978-80-7419-054-4.
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- NAKONEČNÝ, M., 2004. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- NAKONEČNÝ, M., 1997. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
- RAŠTICOVÁ, M., 2011. *Česká žena mezi rodinou a profesí: leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy*. 1. vyd. Brno: CERM, 181 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7204-776-5.
- RAŠTICOVÁ, M., 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.
- RAŠTICOVÁ, M. ET AL., 2011. *Diversity is reality: effective leadership of diverse teams in a global environment*. 1st ed. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 228 s. ISBN 978-80-7204-775-8.
- REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SEIWERT, L. J a Brian TRACY, 2011. *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

TURECKIOVÁ, M. a Brian TRACY, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VELÍŠKOVÁ, H., 2007. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Vyd. 1. Praha: Nový prostor, 97 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-809-0399-006.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje dotazovaných respondentů	62
Tabulka 2: Věk respondentů	63
Tabulka 3: Rodinný stav respondentů	64
Tabulka 4: Počet dětí	64
Tabulka 5: Délka pracovní pozice	65
Tabulka 6: Věrnost firmě	66
Tabulka 7: Průměrná pracovní doba týdně	67
Tabulka 8: Více času tráveného v práci	68
Tabulka 9: Zanedbávání rodiny	69
Tabulka 10: Význam práce	69
Tabulka 11: Preference dotazovaných	70
Tabulka 12: Pracovní doba	71
Tabulka 13: Radost z práce	72
Tabulka 14: Pohlaví ve vedoucích pozicích	72
Tabulka 15: Přiřazení rolí	73
Tabulka 16: Externí připojení	73
Tabulka 17: Vyčerpanost po práci	74
Tabulka 18: Problémy se zdravím a stresem	74
Tabulka 19: Vystavenost stresu	75

Tabulka 20: Práce z domova	75
Tabulka 21: Skloubení práce a soukromí	76
Tabulka 22: Motivace firmy	76
Tabulka 23: Nástroje pro sladění	77
Tabulka 24: Volný čas a práce	78
Tabulka 25: Péče o domácnost	79
Tabulka 26: Zanedbávání rodiny	79
Tabulka 27: Zálohový princip dotace	96
Tabulka 28: Průměrné roční náklady	97

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb.....	15
Obrázek 2: Model motivace	16
Obrázek 3: Rovnováha pracovního a osobního života	30
Obrázek 4: Model časové rovnováhy	36
Obrázek 5: Pohlaví respondentů.....	63
Obrázek 6: Zvolené preference dotazovaných	71
Obrázek 7: Nástroje sladění.....	78

8 Přílohy

Příloha 1: Rozhovory s vedoucími pracovníky

Příloha 2: Struktura dotazníku

Příloha 1: Rozhovory s vedoucími pracovníky

Martin

1. Jak se podle vás dá sladit práce a osobní život?

Určitě to jde, ale není to vůbec jednoduché. Pokud se bavíme konkrétně o mé pracovní pozici, tak samozřejmě člověk zůstává v práci často déle než klasických osm hodin. Samozřejmě v našich pracovních smlouvách je jednak dáno určité množství přesčasů „v ceně“ a druhá stránka věci je, že člověk musí práci věnovat tolik, aby alespoň to hlavní fungovalo tak jak má. To znamená, že se často stává, že si člověk otevře práci i doma na počítači a dodělává pracovní úkoly. I když já jsem zrovna příkladem toho, že plno věcí raději dělám doma, kde je mnohem větší klid a udělám toho mnohem více. Například to co v práci udělám za 3 hodiny, tak doma to trvá hodinu. Lze tak dělat činnosti, pro které nepotřebuji osobní kontakt s někým dalším. Nechci říct, že se mi to přímo líbí, ale nemám problém čas od času udělat něco pracovního doma.

Co se týče skloubení práce s rodinou, tak tam jsme zavedli to, že musím být doma alespoň na koupání dítěte. Je to jediná pevně definovaná činnost během dne. Snažím se to k tomu koupání směřovat. Tím, že přijde do domácnosti dítě, musíte ještě více omezit i svoje zájmy. Skončil jsem na tom, že se jednou týdně věnuji sportu, ale to je tak víceméně vše. Jakmile to umožní počasí, tak se snažím chodit dvakrát týdně běhat. V této chvíli ovšem musíte vymyslet zase něco, aby to neskončilo pro rodinu tak, že člověk sice není v práci, ale doma také není. Vymysleli jsme doma tu věc, že k lesu přijedeme s kočárem, manželkou a dcerkou. Běžím svoji trasu, oni jdou po mých stopách s kočárem, a při cestě zpět se sejdeme a zbytek zpáteční cesty už jdu s rodinou společně pěšky. Víceméně takovéhle věci musíte vymýšlet pořád, aby člověk měl svůj volný čas, kdy si dělá opravdu to, co chce, ale na druhé straně, aby se alespoň trochu přes týden věnoval rodině.

Teď nově plánujeme, že manželka začne chodit na kurz němčiny, tady v Brně, jednou týdně. Kurz je dost brzy odpoledne, ve 3 hodiny. Tudíž jsme se domluvili na tom, že mi před kurzem dítě přiveze a já s ním budu trávit

odpoledne. Samozřejmě je třeba to domluvit v práci s ředitelem, aby o tom věděl a celou věc podpořil. To znamená, že každou středu mohu odejít dříve v 14:30 hodin, což je pro „normálního řádového zaměstnance“ dle směrnic legální. Toto začneme praktikovat od příštího týdne.

Čili musíte se stále snažit vymýšlet a kombinovat jak to udělat, aby člověk v rámci možnosti s rodinou byl. Komplikace toho sladování jsou momentálně takové, že stavíme. Víkendy proto trávím na stavbě a ne doma. Je to sice časově omezená událost, ale dítě roste velmi rychle.

Ve chvíli, kdy by se člověk nesnažil, tak by mohl v práci sedět pořád, protože je pořád co řešit, a rodina by tím trpěla víc a víc. Je to samozřejmě rozdíl oproti například řidičům kamionu, kteří jsou doma jedenkrát za týden, ale často to sklouzává k tomu, že se člověk chodí domů jenom vyspat. Nejhorší je, když se sejdou typy „dopolední a odpolední“, což je náš případ s manželkou, ta je „noční sova“, ráno není schopná „fungovat“ a rozhodovat, kdežto já jsem ranní typ. Ale samozřejmě chápu její situaci, kdy nám, a hlavně jí, vstoupilo do života dítě, tak se po probdělých nocích není ráno čemu divit. Člověk „neví, kde mu hlava stojí“, a i ten, který dříve vstal v pět hodin ráno a šel plný elánu něco dělat, dnes potřebuje ranní kávu.

Největší zlom je vstup dítěte do doby fungujícího vztahu, kdy žena ví, že manžel chodí později a nepravidelně z práce a zařídí se podle toho, a je jí to prakticky jedno. Když pomine stádium zamilovanosti, tak je to jiné, nejdůležitější je dítě, je tam pocit zodpovědnosti takový aby žena dokázala zařídit, aby muž byl co nejvíce doma. Firma je v zahraničí mnohem dál, i když jsme zahraniční společnost, nefunguje to zde stejně, tam jsou různé modely pro sladování, znám i případy, kdy muži ve vedoucích funkcích jdou na částečnou mateřskou, jsou například dva dny doma. Takovéto „částečné mateřské“, v ČR nefungují. S naší novou hlavou státu se to pravděpodobně nepohne rychle dopředu.

2. Máte při všech pracovních povinnostech čas na rodinu, volný čas?

Snažím se a myslím si, že v omezeném rozsahu určitě ano. Člověk se někdy samozřejmě přetáhne a řekne, že jde pryč, ale sám ví, že by měl dodělat spoustu

věcí. Plno věcí stojí i tak, odkládá se, nedělá se atd. Ale předpokládám, že to má tak každý, tudíž se to stává víceméně standardem, to člověk není schopen v rámci rozumné pracovní doby splnit vše.

Manželka si přímo nestěžuje, že jsem déle v práci, ale pociťuje, že nejsem doma. Ovšem snaží se pochopit, že jsem jediný zdroj obživy, tudíž se přizpůsobuje. Myslím si, že se snažím rodině věnovat co nejvíce svého volného času. Nezbyvá jim, než to tiše akceptovat.

3. Jak vnímáte motivaci ve vaší organizaci?

Aktuálně na základě posledních měsíců, kvůli ekonomické situaci firmy motivace obecně moc velká není. Prodejní organizace je na tom zatím dobře, ale druhá část firmy „závod“ je na tom velmi špatně. Lidé jsou tam na čtyřdenní pracovní době za 80 % hrubé mzdy, což už samo o sobě je dosti demotivující, výhledy na zlepšení zatím nejsou, jsme ovšem „v jednom domě“. Proto se negativní nálada šíří i na tu část firmy, kde je situace ještě dobrá. Je to dané nepříznivým ekonomickým klimatem celého trhu Evropy. Obecně si myslím, že motivace není dostatečná. Velká otázka je potom, jak toho dosáhnout, aby byla za daných podmínek dostatečná. To je téměř nadlidský úkol.

Pro mne osobně jsou nepeněžní motivace lákavější, finance jsou motivací první měsíc po navýšení platu, potom se to stává normálním. Z mého hlediska zvyšování mzdy není dlouhodobou motivací. Ve chvíli, kdy je člověk dlouhodobě podhodnocen, vedoucí se ho snaží dotáhnout platově na určitou úroveň, tak si myslím, že člověk to potom cítí jako samozřejmost. Dělán dobře - zvyšuje se mi plat, nic víc tam není. Čili větší motivační faktor jsou určité mimo platové složky, které nejsou spojeny s klasickou mzdou.

4. Máte pocit dostatečného uplatnění svých schopností a dovedností v práci?

Na mé pozici v našem oddělení si myslím, že zatím ano. Samozřejmě zase to není „černobílé“, je potřeba to rozdělit. Co se týče technických znalostí, ty využívám bohužel málo, protože jsem vedoucí a tam je více nutné znát organizační věci, čili domlouvání, vyřizování apod. Proto co se týká odborných,

technický znalostí, tak tam je nevyužívám na plnou míru, tak jak bych mohl. Co se týče organizace, jazyk, komunikace, tak určitě uplatňuji naplno. To „volné pole působnosti“ je u nás relativně velké, nemůžeme si samozřejmě dělat, co chceme, ale plno věcí si může člověk vymyslet, zkusit prosadit, tak jak by je chtěl. Konzultovat s vedením nějaké změny a nápady je určitě nutné, ale v rámci možností firmy máme relativně velký manévrovací prostor. Samozřejmě jsou určité hranice, ale v rámci oddělení můžeme vždy rozhodnout kolektivně o navrhovaných změnách.

5. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

Myslím si, že ne, ale bohužel spousta žen ani nemá zájem, ale myslím si, že by jim to velice prospělo. V mém případě je žena doma pátým rokem, protože v době, kdy jsme odcházeli do Německa, ukončila pracovní poměr a v Čechách od té doby nepracuje, a je to znát. Ve chvíli, kdy to trvá nějaký rok, tak člověk najednou zjistí, že žena ujíždí myšlenkově někam jinam, mimo realitu všedních dní. Samozřejmě to nerady slyší, a ani za to nemohou, ale je to tak. Je jasné, že s dětmi někdo doma být musí, ale já tvrdím, že by se ženy měly co nejdříve vrátit do normálního pracovního procesu.

Nicméně konkrétně u nás ve firmě, když se podívám kolem sebe na vedoucí-ženy, tak se to s tím velmi těžko slučuje. Málo kdo to respektuje, že žena chce mít a má mateřské povinnosti a málo kdo na to bere ohledy. Speciálně v Čechách jsme v tomto ještě v dobách „Marie Terezie“. Protože jsem nějakou dobu žil v Německu, mám na to vyhraněný názor, vím, jak to funguje tam, co se týče podpory zaměstnavatelů matek vracejících se do práce. V Německu je mnohem lepší situace, matky se vrací dříve do pracovního procesu, i když jen například na částečný úvazek. V tomto jsme v Čechách ještě v minulém století. Myslím si, že ani právní zázemí toto nepodporuje. Ještě je zde pozůstalost komunismu.

6. Jak vnímáte pracovní a osobní úspěch?

To je dost těžká otázka. Pro mne není úspěch dosažení určité pracovní pozice či povýšení, ale těší mě přímo konkrétní pracovní úspěchy. Například, když jsme se snažili zavést něco nového do projekt managementu zakázek, jak zakázky řídit, zavést nový systém sledování, a po pár měsících se ukázalo, že to funguje, tak to mi udělalo radost. Určitě je taky pěkné povýšení apod., je to důvěra, že člověk pracuje dobře, ale já osobně mám radost spíše z těch úspěchů, kterých dosáhnu přímo v každodenní pracovní činnosti, nutně to není kariérní růst.

Osobní úspěch pro mne momentálně znamená to, že jsme dokázali překonat všechny změny – dítě, stavba, stěhování z Německa, práce apod. To je velký úspěch. Člověk se musí umět zkusit na chvíli zastavit, aby si řekl, že ten úspěch má. Doba je dnes velmi rychlá, a zastavit se a zamyslet se nad tím, se podaří málo kdy.

František

1. Jak podle vás lze skloubit rodinu a práci?

Těžko, protože obojí vyžaduje určité množství času a člověk má jen 24 hodin denně. Bohužel tady v práci to není jenom na osm hodin, v práci trávím často více času, než klasických 40 hodin týdně. Ještě, že jsou alespoň večery a víkendy na nějaký volný čas. Doma mají pochopení, že jsem více v práci, neříkají nic, ale je jasné, že se jim to moc nelíbí. Přesto se snažím rodinu a práci sladit, ale ne vždy to vychází. Občas musím nějaké rodinné plány kvůli práci rušit. V mém životě převažuje práce, беру si práci i domů. Jsem k dispozici i v období nemoci a dovolené, i když omezeně. Nejsem ale ten typ, který by se hnal za kariérou, je pro mě důležitější rodina.

O pojmu slad'ování práce a soukromí slýchávám i každý rok tady ve firmě, existují ankety a pohovory s pracovníky, kde jsou podobné dotazy, ovšem tím to většinou končí.

2. Máte při všech pracovních povinnostech čas na rodinu a volný čas?

Samozřejmě na rodinu si člověk udělat musí čas vždy, to jinak nejde. Přes týden s nimi trávím alespoň večery a potom hlavně víkendy. Když člověk přijde domů až kolem sedmé hodiny večer a má malé děti, které jdou už brzy spát, tak samozřejmě toho času pro ně potom tolik není. Volný čas zůstává bohužel v teoretické rovině. Plánuji spoustu věcí, ale samotná realizace už nevychází.

3. Jak vnímáte motivaci ve vaší organizaci?

Pokud se ptáte na finanční a nefinanční motivaci, tak nedokážu určit co je lepší. Samozřejmě obojí je příjemné. Člověka určitě potěší, když se mu něco povede, na druhou stranu finanční motivace je také potřeba, člověk musí zabezpečit rodinu, tudíž bych řekl tak 50:50.

Co se týče pracovní doby, tak je u nás zavedená flexibilní pracovní doba, ale minimálně, údajně se má tento rok upravovat. Rozhodně by to byla výhoda, kdyby pracovní doba byla více pružná. Nyní je dané časové rozmezí hodin ráno a odpoledne, kdy se musí přijít do práce, a kdy může zaměstnanec odejít. Ovšem musí být splněna kapacita základních 40 hodin týdně.

4. Máte pocit dostatečného uplatnění svých schopností a dovedností v práci?

Mám štěstí, že jsem částečně tento obor studoval, a baví mě to. Funguje tady samozřejmě brainstorming a taky diskuze nad různými problémy. Na současnou pracovní pozici jsem spokojen. Práce mě docela baví, proto bych nechtěl pracovní pozici změnit a nadále se své práci věnovat, pokud to bude možné.

Myslím si, že co se týče rovných příležitostí ve firmě, je to stejné jako jinde - někdo je vždy někomu sympatičtější, než druhý. To tak prostě je, a nedá se s tím nic dělat, je to přirozená lidská vlastnost. Myslím si, že vztahy s kolegy mám dobré, snažím se vycházet se všemi. Ovšem nikdy nemůžete být úplně s každým

zadobře. Platí staré pravidlo „není na světě člověk ten, aby se zavděčil lidem všem“. Od té co je tady více mladších zaměstnanců, tak je tu více mimopracovních aktivit, které jsou podporovány i ze strany zaměstnavatele, jedná se o teambulding, převážně o sportovní turnaje apod.

5. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

Řekl bych, že spíše ano. Jsou určité výjimky, ale myslím si, že na vedoucích pozicích má, z mé osobní zkušenosti, větší úspěch muž. Je to proto, že muž se umí lépe rozhodovat. Žen jsem tu ve vedoucích pozicích moc nezažil.

6. Jak vnímáte pracovní a osobní úspěch?

Pracovní úspěch vnímám tak, že se někomu podaří dosáhnout vytyčený cíl, ovšem v praxi je často úspěch, když situace „neskončí průšvihem“.

Vychovat slušně děti je úspěch pro každého, když se to povede, takže to vnímám jako osobní úspěch v rodině.

Jan

1. Jak podle vás lze skloubit rodinu a práci?

O pojmu sladění rodiny a práce jsem zatím neslyšel, s dobou v tomto směru nejdu. Otázkou je v jakém smyslu. V mém životě určitě převažuje práce, ale vzhledem k tomu že jsme už sami s manželkou, tak zásadní problémy tam nejsou, další aktivity nemám, kromě práce, zvláště přes zimu nic dalšího nedělám. Podle mne nyní zvládám bez problémů skloubit rodinu a práci. Dříve to bylo složitější, protože v dřívějším pracovním poměru jsem dělal ještě navíc práci na živnostenský list, a času na rodinu bylo velmi málo. Mám dost zásadní zdravotní problémy, stres se odrazil hodně na mém zdravotním stavu. Uvidíme, co bude dál.

2. Máte při všech pracovních povinnostech čas na rodinu a volný čas?

Dá se říci, že ano. Aspoň v těch aktivitách, kterých už moc nemám, tak jo. Moc koníčků už mi nezbylo, tak na volný čas mám prostoru spoustu. Přes víkend odjíždíme s manželkou na chatu, když je počasí a přes týden tady v bytě ve městě není nic moc co dělat.

3. Jak vnímáte motivaci ve vaší organizaci?

Oproti předchozímu pracovišti došlo samozřejmě ke zlepšení motivace, převážně co se týče odměňování apod. V tomto smyslu je to pro mě lepší situace. Teď co se týče samotné práce, tak si myslím, že některé věci jsou zbytečně komplikované, nepřispívají k celkové pohodě tady v práci.

Motivaci chápu i pracovní dobu, která je tu nastavená. Flexibilní doba je velmi výhodná, protože tady nemusí člověk být přesně v daný čas, nemusí se vázat na určitou pracovní dobu. Může odejít dřív, nebo přijít do práce později apod. Toto bych ve firmě určitě neměnil.

Finanční motivace je pro mě stoprocentně důležitější. Na práci přímo závislý nejsem, dokázal bych si bez ní život představit, tudíž ani dříve pro mě nebyla důležitější nefinanční motivace, dával jsem přednost penězům. Kdybych například vyhrál ve sportce, tak už mě tady v práci nikdo neuvidí. Privátně chodím do práce z ekonomických důvodů. Nedávno jsem změnil svou pracovní pozici, jsem na ní velmi krátce, tudíž nevím co očekávat, předtím mě to celkem bavilo a uvidíme dál, přece jenom pracuji ve firmě již sedmým rokem. Co se týče rovných příležitostí ve firmě, tak si myslím, že záleží spíše na ambicích jedinců, kteří se dokážou nějak zviditelnit, nevím jak dalece je to objektivní, někdo třeba není tolik vidět, ale má mnohem lepší schopnosti, než člověk, který se prosazuje. Jakmile člověk nedokáže prodat to, co ví, své schopnosti, tak je mu to prakticky na nic.

4. Máte pocit dostatečného uplatnění svých schopností a dovedností v práci?

Ambice prosadit se, a vyjádřit své názory a nápady, spíše v tomto směru už nemám. Jsem absolutně bezkonfliktní, pracovní tým tady funguje bez problému, vždy se na všem domluvíme, alespoň s lidmi, s kterými musím pracovat.

5. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

Zase tak úplně, ortodoxně ne. Většinou to tak dříve bylo, v mé věkové kategorii. Když žena například vydělávala méně, potom muž nesl to větší ekonomické břímě, ale jinak nechci tvrdit, že to nemůže být i naopak.

Jednoznačně ve vedoucích pozicích nezáleží na pohlaví, ale záleží hlavně na schopnostech, na oboru, vzdělání apod. Například si nedovedu představit, že by na dílně mistrovala žena.

6. Jak vnímáte pracovní a osobní úspěch?

Nevnímám to jako něco výrazného. Z předchozího pracoviště bych to vnímal jako kvalitativní posun, tady ve firmě je setrvalý vztah, možná částečné povýšení, ale lepší to už asi nebude. Osobní úspěch, když budu objektivní, tak člověk by se neměl nic „rvát na sílu“, vždy by to mohlo být v životě lepší.

Eva

1. Jak podle vás lze skloubit rodinu a práci?

Otázka je jestli to vůbec lze anebo zda to mohu v mém věku posoudit. Myslím si, že ano, ale lze to opravdu velmi těžce, vyžaduje to spoustu kompromisů a také toleranci druhého partnera. U nás doma je to tak, že se mohu o partnera opřít, protože částečně domácí práce jako je vaření a nakupování, které jsou běžně přisuzovány ženě, jsou u manžela povinnost, tím mi pomáhá. Lze to také

skloubit tím, že mám paní na úklid. Potom to skloubit jde. Zatím umím slad'ovat, jsme spolu s manželem deset let. Ovšem je to velmi složité a ústupky se musí dělat vždy. Nevím, jestli by to bylo možné sladit, pokud bych neměla pomoc od manžela a od paní na pravidelný úklid.

2. Máte při všech pracovních povinnostech čas na rodinu a volný čas?

Na rodinu jsou víkendy, ty jsou výhradně pro mě. Lépe řečeno, snažím se je mít pro sebe, pokud nejsem zrovna ve škole, dělám dálkově doktorát. Snažím se věnovat svůj čas výhradně rodině. S manželem máme společného koníčka, provozujeme turistiku a cestování v českých zemích. A než přišla rodina, tak jsme cestovali i po exotických zemích.

Dítě přijde teď, teoreticky řeknu, že ano, že si dokážu udělat čas na děti, ale prakticky zatím netuším, ale chtěla bych alespoň v prvních měsících, v prvních letech života dítěte, dítěti věnovat maximální čas, protože se mi to v budoucnu určitě vrátí. Nyní mám uzavřenou smlouvu s firmou tzv. home office, díky níž budu moct stále pracovat z domova, až se dítě narodí. Ovšem bude to výhradně pro nezbytné účely anebo, jak já sama uznám za vhodné. Rozhodně ten první měsíc chci věnovat výhradně dítěti, protože nevím, jak se sžijeme dohromady, a nevím, jaké to bude, protože to pro mě bude zcela nová životní situace. A až podle ní mohu posoudit, jestli vůbec při tak malém dítěti, nově narozeném, půjde pracovat tak, jak já si představuji, anebo to bohužel nepůjde.

3. Jak vnímáte motivaci ve vaší organizaci?

Samozřejmě motivace už je jenom to, na jaké pozici jsem, je to jakási forma motivace pro mě, protože zvládnout oddělení nákupu nejenom tady pro ČR, ale také pro východní Evropu už je obrovská motivace a je to také výzva. Pokud je člověk „hosený do vody“ tak jak jsem byla já, tak nezbývá nic jiného, než dát ze sebe to nejlepší podle svého vědomí a svědomí. Na druhou stranu, hospodářská nebo ekonomická situace, která je na trhu nás nutí bojovat o to víc. A o to víc ukázat, že oddělení nákupu je ve firmě právoplatné, oddělení, na které je možno se spolehnout. Takže to také není úplně jednoduché, jako vedoucí tohoto oddělení musíte hodně řídit i technické záležitosti, tudíž pro mě jako pro ženu to

motivace rozhodně je. Ovšem trochu zde postrádám jakousi motivaci „osobních pochval“ ze strany vedení, nebo i ze strany centrály. Mám nad sebou vlastně dva šéfy, jednoho v Německu, a tam tu motivační složku obecně vnímám intenzivněji než tady v ČR. Motivace ze strany německé je daleko lepší, i přesto, že vlastně navazujeme kontakt na dálku. Může to být například propracovaností nebo proškolením jednotlivých manažerů, či propracovaností jejich systému „PR“. Možná je to také o člověku.

Každopádně musím říct, že momentálně, kdy jsem těhotná a očekávám narození potomka, tak podpora ze strany firmy je velmi vysoká, a to jak od německé, tak i od české strany. Pokud budeme porovnávat finanční a nefinanční motivaci, tak je to velmi těžké. Jak všichni víme, tak finance, když se přidává plat, vydrží motivace jenom určitý čas, například v řádu měsíců. Podle mě je to sice důležité, nicméně důležitější je pro mě nefinanční motivace. To znamená ocenění pracovní, že tu práci dělám dobře. Ale na druhém místě, bych řekla, že to finanční taky a z toho vyplívající benefity.

4. Máte pocit dostatečného uplatnění svých schopností a dovedností v práci?

Abych byla upřímná, řekla bych, že tady ano, nicméně tato firma je velmi svázaná předpisy a směrnicemi, takže v některých případech to využití není stoprocentní. Svým spolupracovníkům nechávám prostor vždy pro vyjádření jejich názoru, to je jakási motivace nebo filozofie firmy. Firma chce, aby zaměstnanci vyjadřovali svůj názor, ale je to na každém z vedoucích, zda jim ten prostor na vyjádření dá. Na druhou stranu musíte umět rozhodnout, zda jsou to ti správní zaměstnanci pro vyjádření názoru, každopádně u mě na oddělení to takhle funguje. Každý, kdo může něčím přispět a je to ku prospěchu věci či firmy, tak určitě ten prostor dostane a ode mě samozřejmě také odpovídající podporu.

5. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

Těžko říct, v dnešním emancipovaném světě, EU navrhla, zatím schválila určité procento žen ve vrcholových pozicích, přijde mi to trochu umělé, protože si myslím, že ženy jsou dosti schopné na to, aby se prosadily sami. Ženy mají proti mužům spoustu pozitivních vlastností, které muži nemají. Na druhou stranu někdy to psychické vypětí na manažerské pozici je příliš velké a také časově náročné. Myslím si, že správné to je, a to všechno souvisí se vším, tím se vracíme k první otázce. Musí existovat určitá tolerance ze strany rodiny a ze strany partnera a bez pochopení, že žena chce tu funkci dělat. Žena musí být rozhodnuta, že funkci chce dělat, protože když jí žena dělá pro finance, tak si nemyslím, že je to úplně správné. Naopak, když jí dělá protože, jí ta práce baví, a dělá jí proto, že může uplatnit své schopnosti a zkušenosti, nebo jak já říkám, předávat dál něco co jsem se od někoho naučila já. Potom si myslím, že je to jenom dobře, je to tak správné.

Takové to klasické, kdy žena doma vypere, uklidí, vyžehlí a stará se o domácnost, chlap dělá mužské práce, tady je otázkou co je to mužská práce, protože těch moc není. Například pokud má rodina dům, tak je potřeba, aby se muž staral o věci kolem domu. Jakýsi model to asi je, na který je spousta mých vrstevníků zvyklá z toho, když jsme my, dnešní třicátníci prožívali 80. léta. Ten klasický model byl takto nastavený a dlouho se neměnil, až po revoluci. Na druhou stranu pokud je rodina pohromadě, oba partneři mají podobnou kariéru, tak ten klasický vzor žena-muž se trochu stírá a oni si ty funkce mezi sebou rozdělí. Je to hodně spjaté také se vzděláním těch dvou partnerů, protože pokud je žena na vysoké pozici a muž ne, tak to pochopení pro to je velmi nízké, a muž trvá na tom klasickém vzoru, který tady přetrvává.

Na vedoucí pozici nezáleží vůbec na pohlaví, ale hlavně na zkušenostech a hlavně na osobnosti člověka, protože může být šéf, který jede jen podle daných předpisů nebo šéf, který věci dělá intuitivně. Takže je třeba najít takové vybalancování mezi tím, umět lidem něco předat, aby si z toho vedení něco

vzali. Musí vás pracovní tým respektovat jako šéfa. Najít ten správný zlatý střed mezi vším, a je jedno jestli jste muž nebo žena.

Jarka

1. Jak podle vás lze skloubit rodinu a práci?

Špatně. V současné době, dost těžko. V mém životě určitě převažuje práce. I když je pružná pracovní doba, práce je tolik, že je často potřeba tady být déle, než je obvyklá pracovní doba, a těžko se to potom kloubí s rodinou. Jelikož jsem svobodná, je všechno jenom na mě, nemám na koho „převelet“ povinnosti. Nezbyvá mi nic jiného, než se pokoušet sladit práci a rodinu, ovšem ne vždy se to podaří tak, aby byli spokojeni všichni. Obecně jsem něco málo o sladění slyšela, ale nemám o tom dostatek informací. Sladit práci a rodinu by bylo někdy snazší, pokud bych mohla vykonávat část práce i z domova, když jsem například nemocná, ovšem tuto možnost nemám. Na druhou stranu by práce z domova nebyla v mé pozici realizovatelná, díky náplni mých pracovních úkolů.

2. Máte při všech pracovních povinnostech čas na rodinu a volný čas?

Samozřejmě mám čas na rodinu, ale ne tolik kolik bych chtěla, ne vždy to časově vychází. Doma si čím dál více stěžují, že v práci trávím čím dál více času. Neustále slýchám otázku, kdy už přijdu domů a přání, ať s nimi trávím více času.

O víkendech si udělám prostor na zábavu a volný čas, v týdnu to ideální není, protože na to není dostatek času. Do práce dojíždím, ale dojíždění mi nevadí, nemám to tak daleko, jenom 20 minut autem, takže to není problém. Navíc jsem si na dojíždění zvykla. V tomto mi také vyhovuje flexibilní pracovní doba, která ve firmě funguje, využívám ji každý den, vyhovuje mi, že si rozmezí příchodu a odchodu mohu volně naplánovat. Například při odchodu k lékaři, plány

s rodinou, vyřizování na úřadech. Co se týče úklidu domácnosti, jsou dny, kdy si řeknu, že na to už nemám síly a odkládám to na další den, dá se to zvládat, jsou to ovšem spíše takové „noční směny“. Jsem na úklid sama, a nemohu se s nikým podělit o své povinnosti.

Se zdravím problémy nemám, ale spíše se stresem občas v práci, občas i doma, ale někdy se to zkombinuje.

3. Jak vnímáte motivaci ve vaší organizaci?

Myslím si, že určitá motivace tady je, dalo by se říci, že i dostatečná. Finanční motivace je pro mne mnohem důležitější, například i zvýšení platu. Zajímavé je obojí, jak finanční, tak nefinanční motivace, ale v současné situaci, bych určitě brala finanční odměnu. Osobně se mě zatím momentálně situace firmy nedotkla, je to ovšem poznat na celém klimatu firmy.

4. Máte pocit dostatečného uplatnění svých schopností a dovedností v práci?

Myslím, že určitě ano. I když na své současné pracovní pozici to není úplně to, co jsem studovala. Sice je to technika, ale je to trochu jiný obor. Základy ze školy se mě určitě hodily a využila jsem je v praxi. Můj nadřízený bere v úvahu mé nápady a připomínky, a byly časy, kdy jsme „ladili“ vše, takže s takovými situacemi jsem se již také setkala.

Myslím, si že ve firmě fungují rovné příležitosti a ke všem pracovníkům se přistupuje stejně. S kolegy vycházím dobře, ve firmě pracuji již 16 let. Na své současné pracovní pozici, na které pracuji 8 let, jsem spokojená a neměnila bych. Když práce „nepřerůstá přes hlavu“, tak je to dobré.

5. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

Myslím, že ne, není to správné. Myslím si, že žena nemusí být jenom doma, a může se nějakým způsobem dál rozvíjet, a nemít v rodině takto striktně rozdělené role. Nedovedu si sice živě představit, když jde muž na rodičovskou dovolenou, ale nic proti tomu nemám.

Ve vedoucích pozicích je lepší muž, protože muž je přímočařejší než žena. Jde za svým cílem, a u žen to není tak zcela stejné. Muži se umí rychleji a lépe rozhodnout, zvláště ve stresové situaci. Ovšem například u konfliktů podřízených, kdy je vedoucí musí řešit, potom nezáleží na pohlaví a urovnat to závisí na povaze člověka a na tom, jak člověk dokáže vycházet s lidmi.

6. Jak vnímáte pracovní a osobní úspěch?

Určitě potěší, když mě někdo v práci pochválí, člověk má potom pocit, že si někdo všimne, jak dobře pracuje. Na druhé straně osobní, nedá se říct přímo úspěch, ale vnímáš jinak, jestli dítě postupuje dál a daří se mu, tak máš vnitřní pocit, že to děláš dobře, je to jiné.

7. Je u vás touha po seberealizaci a kariérního růstu větší než potřeba rodiny?

Větší je potřeba rodiny. To se už změnilo, dříve bych po možnosti kariérního růstu šáhla ihned, v době kdy jsem byla sama, tak bych do toho šla hned, potom už jsem změnila priority. Než se narodila dcera, tak jsem chtěla budovat kariéru, práce mě velmi bavila, ale potom se to postupně měnilo, najednou jsem zjistila, že jsou důležitější věci, neměla jsem najednou zodpovědnost sama za sebe, ale bylo důležité, co udělám, jak se rozhodnu, protože to už nebylo rozhodnutí jenom za mě samotnou. Jsem ovšem ráda, že mám dítě, neviním ho za přerušení kariéry nebo přerušení pracovních nabídek. Byla to hlavně zásadní změna v životě, která mi nevalila. Dostala jsem se tak do jiné pozice. Najednou jsem nebyla sama a musela rozhodovat jinak. Najednou bylo vše jiné. Na druhou stranu je rozdíl v tom, když jsou doma dva rodiče, kteří se mohou rozdělit tak, že se jeden věnuje kariéře a druhý pečuje o dítě, dá se to nějak skloubit, ale jako samostatný rodič musíš víc přemýšlet.

Jaroslava

1. Jak podle vás lze skloubit rodinu a práci?

Pokud bych byla mladší a děti byly menší, tak bych řekla, že těžko. Mám výhodu, že mám dvě dospělé dcery, jsem rozvedená, tudíž se svým časem pak mohu nakládat, jak potřebuji. Kdyby bylo více volného času, potom bych byla lepší babičkou. Teď už zvládám sladit práci a rodinu, protože nemám tolik povinností jako dříve.

2. Máte při všech pracovních povinnostech čas na rodinu a volný čas?

Volného času mám dost málo. Rozvržení volného času a pracovních povinností je tak je to půl na půl. Ráda chodím plavat jednou, dvakrát do týdne, trávím čas s vnučkou, chodím do divadla a na módní přehlídky. Záleží také na tom, kolik je práce, úkolů ve firmě, někdy jsem tady do čtyř hodin, jindy do šesti. Když jsou projekty, tak i déle, dle potřeby. Využívám flexibilní pracovní dobu málo, protože kontakt se zákazníky,—vyžaduje jiné rozložení pracovní doby dle požadavku zákazníků. Největší nápor je po 6-7 hodině ranní, dejme tomu do 15-15:30 odpoledne, záleží na oblasti, kde zákazník sídlí nebo v jakém oboru pracuje.

Využívám i vzdáleného připojení, protože mně umožňuje práci z domu. Mám zdravotní problémy a takto vykonávaná práce z pohodlí domova mně vyhovuje. Zdravotní problémy se v práci snažím řešit tak, že se protáhnu nebo se jdu „projít“ – vyřídit něco v jiné kanceláři. Sezení do večera je znát hned druhý den na bolesti páteře, člověka to někdy limituje v provádění pracovních činností. Stres je tady samozřejmě na denním pořádku a ve vedoucích funkcích dvakrát tolik.

3. Jak vnímáte motivaci ve vaší organizaci?

Vzhledem k úsporám, které musí firma nyní řešit, ubylo hodně motivačních pobídek. Pokud to situace podniku dovolí, bylo by dobré motivační příspěvky

např. na sport, jazyky opět zavést. Finanční motivace je určitě pro lidi taková zřetelnější – cílenější. Mám pocit, že nefinanční věci jako permanentky apod. berou časem zaměstnanci jako samozřejmost. Tyto nefinanční benefity nemusí být atraktivní pro všechny zaměstnance, ale když dostanou odměnu finanční, potěší to každého. Na druhou stranu oceňuji takové nefinanční odměny jako různé pobyty, skupinové akce jako teambuilding apod. stmelují kolektiv. Motivace je nyní nedostatečná. I přesto jsem na své pozici spokojená. Vedoucí dělám přibližně 13 let, a už bych neměnila.

4. Máte pocit dostatečného uplatnění svých schopností a dovedností v práci?

Myslím si, že ano. Spolu s kolegy probíráme hodně zavedené věci, nejsou to tvůrčí věci, ale určitě každý dobrý nápad vezmeme v úvahu. Snažíme se zlepšit naši činnost. Vždy jsem se snažila mít vztahy dobré s podřízenými a kolegy.

5. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

Samozřejmě si nemyslím, že ženy by měly být uvázané doma u plotny, ale muži by měli donést peníze domů, když je doma žena, tak aby tu rodinu zabezpečili. Nechápu to jako emancipaci ženy, když chce jít do práce. Nejhorší případ je, když je žena živitelka, muž se o rodinu nestará, žena nemá v muži oporu. Poslední dobou je toto čím dál častější.

Přímo tady ve firmě je více mužů ve vedoucích pozicích proto, že ženy mají většinou rodiny a musí tu rodinu zabezpečit, a na kariéru a vyšší postavení nemají tolik času. Tudíž se většinou uplatní ženy, které jsou ještě svobodné, nebo které už mají velké děti. V nejlepším produktivním věku, kdy ženy mají děti, je to největší problém skloubit práci a soukromí. Jinak si myslím, že žena může být zrovna tak dobrá jako muž.

6. Jak vnímáte pracovní a osobní úspěch?

Nevím jak to vyjádřit, ale myslím si, že někdy potěší pracovní úspěch či ohodnocení, kdy člověk někam postoupí, dělá práci, která ho zajímá a baví, nebo

například dělá nějaký speciální pracovní úkol, který je zajímavý, ale rodina je vždycky to důležitá. Je velice důležité mít dobré rodinné zázemí. Každého potěší, především matku, když děti mají hezký vztah, hezké manželství a další úspěchy v rodině. Myslím, že tyto úspěchy, ať už pracovní či osobní, by měly být také vyvážené.

Příloha 2: Struktura dotazníku

DOTAZNÍK pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Romana Švejdíková a jsem studentkou VUT v Brně. Ve své diplomové práci se zabývám motivací zaměstnanců se zaměřením na metody sladování pracovního a osobního života. Ráda bych vás požádala o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad výzkumu.

Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za váš čas a zájem.

1. Jste muž nebo žena?

☐ Muž

☐ Žena

2. Kolik je vám let?

☐ 0-30 let

☐ 31-39 let

☐ 40-49 let

☐ 50-59 let

☐ 60 let a více

3. Jaký je váš stav?

☐ Svobodný/Svobodná

☐ Ženatý/Vdaná

☐ Rozvedený/Rozvedená

☐ Vdovec/Vdova

4. Máte děti?

☐ Ne

☐ Ano, jedno

☐ Ano, dvě

☐ Ano, tři

☐ Ano, více jak 3

5. Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-10 let
- ☐ více než 10 let

6. Plánujete se do budoucna věnovat práci ve stejné firmě jako doposud?

- ☐ Spíše ano
- ☐ Ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

7. Kolik hodin týdně trávíte v práci (v průměru)?

- ☐ 0-20 hodin
- ☐ 20-30 hodin
- ☐ 30-40 hodin
- ☐ 40-50 hodin
- ☐ 50-60 hodin
- ☐ 60-70 hodin
- ☐ více jak 70 hodin

8. Máte pocit, že práce vám zabírá čím dál více času?

- ☐ Spíše ano
- ☐ Ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Máte pocit, že zanedbáváte rodinu?

- ☐ Spíše ano
- ☐ Ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

10. Co pro vás znamená práce?

- ☐ Přírozená součást života
- ☐ Nutnost pro naplňování finanční potřeby
- ☐ Něco jiného. Prosím doplňte:

11. Přiřaďte k následujícím oblastem čísla dle vašich preferencí.

(1- nejdůležitější, 5- nejméně důležité)

Rodina

Přátelé

Profese, kariéra

Finance

Fyzická kondice a zdraví

Duševní zdraví

Intelekt a kreativita

12. Upřednostňujete:

☐ Striktně danou pracovní dobu

☐ Flexibilní pracovní dobu

☐ Je mi to jedno

13. Práce, kterou děláte, vás baví.

☐ Ano

☐ Ne, raději bych se věnoval/věnovala něčemu jinému

14. Preferujete ve vedoucích pozicích:

☐ Muž

☐ Žena

☐ Myslím, že na pohlaví nezáleží

15. Je podle vás správné přiřazení rolí: žena-matka, muž-živitel rodiny?

☐ Ano

☐ Ne

16. Využíváte možnost externího připojení k práci?

☐ Nevyužívám

☐ Telefon

☐ E-mail

☐ Jiné:

17. Cítíte se po ukončení pracovní doby vyčerpaně?

☐ Ano, fyzicky

☐ Ano, duševně

☐ Ne

☐ Ano, fyzicky i duševně

18. Máte problémy se zdravím či stresem?

- ☐ Ano
- ☐ Ano, často
- ☐ Spíše výjimečně
- ☐ Ne

19. Jste vystaven/vystavena stresu?

- ☐ Ano, občas v práci
- ☐ Ano, často v práci
- ☐ Ano, občas v soukromém životě
- ☐ Ano, často v soukromém životě
- ☐ Ne

20. Ocenil/ocenila byste možnost vykonávání práce z domova?

(převážně v případě nemoci, rodičovské či mateřské dovolené)

- ☐ Ano
- ☐ Ne

21. Dokážete skloubit práci a soukromý život?

- ☐ Ano, snadno
- ☐ Ano, velmi obtížně
- ☐ Ano, podle situace
- ☐ Ne

22. Je podle vás motivace firmy zaměřená na slad'ování práce a soukromého života?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem s motivačním systémem dosti obeznámen/obeznámena

23. Který z nástrojů slad'ování práce a soukromého života využíváte?

- ☐ Flexibilní pracovní doba
- ☐ Flexibilní pracovní úvazky
- ☐ Koučování
- ☐ Firemní vzdělávání
- ☐ Využívání firemní školky
- ☐ Firemní benefity
- ☐ „Sick days“
- ☐ Volnočasové benefity (poukázky na wellness apod.)
- ☐ Den otevřených dveří pro rodinné příslušníky

24. Máte dostatek volného času pouze pro sebe?

- ☐ Ano, dostatečně
- ☐ Ne, nedostatečně

25. Stíháte péči o domácnost (běžný úklid apod.)?

- ☐ Ano, sám/sama
- ☐ Ano, s pomocí partnera/partnerky
- ☐ Ne, máme hospodyně

26. Stěžuje si rodina (partner/partnerka, děti) na to, že je kvůli práci zanedbáváte?

- ☐ Spíše ano
- ☐ Ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

27. Máte-li jakékoliv připomínky, prosím vypište: